

Desarrollo de Base

Revista de la Fundación Interamericana



Iniciativas desde las bases

VOLUMEN 29

NÚMERO 1

2 0 0 8

Lester Salamon:
Compromiso social empresarial
en América Latina

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 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 o escriba a la siguiente dirección:

Desarrollo de Base
Inter-American Foundation
901 North Stuart St. 10th 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 organiza y trabaja la población pobre 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 enviando un e-mail a pdurbin@iaf.gov.

Foto de portada: Elena Abiyú, indígena boliviana guaraya, crea con maestría móviles de madera en el Taller Experimental del donatario de la IAF Centro de Diseño, Investigación y Comercialización (CIDAC) en la ciudad de Santa Cruz. Página opuesta: cerámica cotoca y sombrero de fibra en jipijapa, ambos diseñados por artesanos de las asociaciones integrantes de ARTECAMPO, federación fundada como resultado de la labor de CIDAC por la recuperación del patrimonio indígena de la región. Todas las fotos de ARTECAMPO en esta publicación son de Jaime del Cisneros del Carpio y Antonio Suárez Weise.

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



Fundación Interamericana

Larry L. Palmer, presidente

Consejo directivo

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

Desarrollo de Base

Revista de la Fundación Interamericana

Editora: Paula Durbin
Editor fotográfico: Mark Caicedo
Ediciones traducidas: Darío Elías
Diseño e impresión: Talleres Gráficos del Gobierno de EE.UU.

Desarrollo de Base

Revista de la Fundación Interamericana

VOLUMEN 29

NÚMERO 1

2 0 0 8



Contenido

Cartas de nuestros lectores	ii
La artesanía de Santa Cruz: un patrimonio revitalizado en Bolivia <i>Kevin "Benito" Healy</i>	2
El evangelio agrícola de Elías Sánchez <i>Patrick Breslin</i>	14
Un espíritu infatigable del desarrollo en Haití <i>Robert Maguire</i>	20
Iniciativas comunitarias de reciclaje <i>Martin Medina</i>	26
Rentabilizando el café de especialidad en Nicaragua <i>Philip Walsh</i>	32
La descentralización al estilo peruano: cuestiones de voluntad y recursos <i>Wilbur Wright</i>	36

Sección especial

Compromiso social empresarial en América Latina: ¿la nueva Alianza para el Progreso? <i>Lester M. Salamon</i>	44
---	----

En la IAF

Donatarios en las noticias	58
La marcha del desarrollo	61
Recursos	66

Cartas de nuestros lectores

Yo participé en un taller de periodismo ambiental con el profesor David Bray, en Oaxaca, del 3 al 6 de Abril. Allí nos facilitaron materiales, entre ellos "Un camino en el bosque: gestión forestal comunitaria en México", de *Desarrollo de Base* 2007. Me gustaría publicarlo en *México Forestal*, la revista digital de la Comisión Nacional Forestal (Conafor) de México (www.mexico-forestal.gob.mx). La revista se concentra en el cuidado de nuestros bosques y selvas y en el uso de estas áreas de una forma sostenible.

Julieta R. Salgado Camacho

*Directora, México Forestal
Zapotlán, Jalisco*



He recibido su edición reciente de *Desarrollo de Base*, y es sobresaliente. Su enfoque en los afrodescendientes y el desarrollo proporciona una nueva comprensión de esta minoría silenciosa de la región. La presente es para solicitar algunos ejemplares adicionales. La biblioteca de la universidad tiene una exhibición itinerante cuyo objetivo es hacer que los usuarios de bibliotecas públicas en pequeñas poblaciones estén conscientes de la cultura de América Latina y el Caribe. Las ediciones que ustedes me envíen acompañarán esta exhibición.

Nelly S. González

*Bibliotecaria Jefa
Biblioteca Latinoamericana y Caribeña
Universidad de Illinois en Urbana-Champaign*

Pienso que su publicación es excelente. Encuentro la cobertura de los afroargentinos particularmente valiosa, bien amplia y de primera calidad. Felicidades para ustedes y todos sus colaboradores por una revista de primer nivel.

Rolando Costa Picazo

*Profesor
Universidad de Buenos Aires*

La edición se centró en un tema de mi mayor interés. Me hubiera gustado un gráfico que mostrara una amplia gama de estimaciones sobre la población afrodescendiente en cada uno de los países de Centro y Sudamérica.

Chuck Frankel

Honolulu

El siguiente es un fragmento de una carta dirigida a la ex representante de la IAF Marnie Schilken, quien escribió en Desarrollo de Base 2007 sobre el trabajo de la Fundación para la Tecnología y el Desarrollo Latino-Americano Ecuatoriano en Esmeraldas, Ecuador.

Hasta la fecha, nuestro fondo ha otorgado casi US\$54.000 en préstamos para el desarrollo de la microempresa en las 30 comunidades afiliadas con FTDE: 18 comunidades están trabajando con los granos de cacao, ocho con jugo de caña de azúcar y tres con mariscos. Recientemente, las comunidades decidieron discutir la unión de sus recursos: las comunidades de "grano de cacao" están hablando de comprar un camión diesel nuevo; los cultivadores llevarían su cacao por el río para su recolección y el camión transportaría los granos para secarlos y luego llevarlos a Guayaquil, para la venta. Fuera de temporada, el camión transportaría maíz y tagua de las comunidades.

Los negocios de "caña de azúcar" vendieron 2.000 vasos de jugo en Navidad y Año Nuevo. Estos empresarios ahora están considerando el lanzamiento de un negocio con "la banana", un bote inflable en el cual

CORRECCIÓN

Desarrollo de Base 2007 informó que entendía que algunas de las mujeres afrouruguayas a cuyas familias el gobierno militar de los años 70 había desplazado brutalmente, recientemente se mudaron a viviendas proporcionadas como proyecto conjunto por la ciudad de Montevideo y el gobierno uruguayo, con la facilitación de Mundo Afro. Sin embargo, Isabel Ramírez Abella, Gloria Fernández y Belma Paciello, de la Cooperativa UFAMA al Sur, un socio de base en el proyecto, recientemente notificaron a la revista que, debido a la carencia de financiamiento, la construcción había sido suspendida y que no se realizó mudanza alguna.

“Nuestra presidenta honoraria, la cantante Lágrima Ríos, integrante de nuestra cooperativa, murió el año pasado sin poder vivir en su propia morada”, señalaron. “Hemos trabajado arduamente por nuestra cooperativa y debido al fracaso de las negociaciones y la poca voluntad política, continuamos con la amarga esperanza de ocupar nuestros añorados hogares. Considerando nuestra presente situación, esperamos que ustedes sepan comprender nuestra necesidad de aclarar que lo que ustedes publicaron no es correcto. Desgraciadamente, el edificio no está en condiciones de ser habitado”. *Desarrollo de Base* lamenta el malentendido.

entre ocho y 10 personas pagan para viajar mientras que un barco de motor lo remolca en el océano. El motor, el barco y “la banana” costarían US\$13.500, pero los residentes sostienen que “la banana” puede hacer ocho viajes en dos horas y en temporada baja el barco se podría utilizar para la pesca.

Las tres comunidades implicadas en la venta de frutos de mar desean construir una unidad refrigerada de almacenamiento de mariscos y vender conchas, camarones, pescados, langostas, gambas, pulpos y calamares a los restaurantes en Tonsupa y Atacames. Los residentes de algunas comunidades siempre han cosechado estos recursos del mar y los pantanos de mangle, pero sienten que los intermediarios los han explotado. La unidad del almacenamiento permitiría que estos residentes trataran directamente con clientes que ofrecen hasta tres veces más de lo que los intermediarios están dispuestos a pagar.

Es impresionante ver a nuestros beneficiarios analizar oportunidades, desarrollar un agudo sentido de microempresa y transformar oportunidades en ingresos.

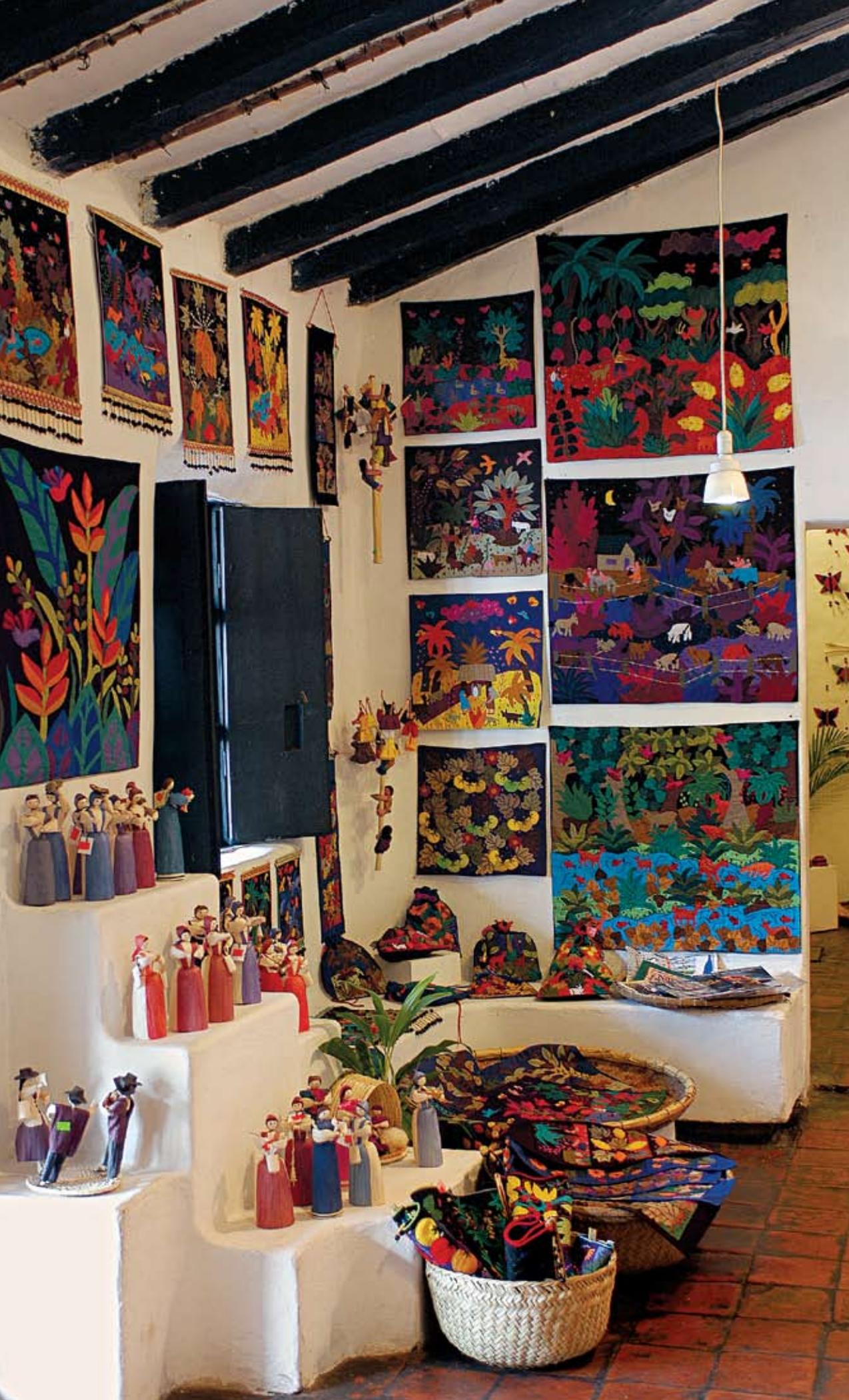
Alexander “Freddy” Marín

Director, FTDE

Quito, Ecuador



Lágrima Ríos, leyenda del tango, activista afrouruguayo y presidenta honoraria de Mundo Afro, quien falleció en 2006, retratada por Mary Porto Casas, a la derecha.



El Centro de Diseño, Investigación y Comercialización de la Artesanía Cruceña (CIDAC) abrió su negocio en Santa Cruz en 1984 como puesto de venta para las artesanías creadas por las mujeres capacitadas en su programa. Ahora autosuficiente, la tienda está administrada por grupos de base integrados en ARTECAMPO.

Iniciativas desde las bases

Las personas desfavorecidas en América Latina y el Caribe enfrentan enormes desafíos en la lucha por escapar del ciclo de pobreza que ha definido sus existencias. Disturbios políticos, siglos de abusos contra el medio ambiente, desastres naturales y aislamiento son solo algunas de las barreras para la solvencia financiera que es esencial para progresar. Desde que concediera su primera donación en 1972, la Fundación Interamericana ha invertido gran parte de sus fondos en ideas creativas y a la vez prácticas para superar tales obstáculos y estimular el potencial de ingresos de individuos y comunidades comprometidos con el trabajo duro para una vida mejor.

El hilo conductor de nuestra revista de 2008 es esta inversión en las personas en situación de pobreza y las instituciones que las apoyan. Comienza con una carta que detalla planes para microempresas en Esmeraldas, Ecuador, y prosigue con notas sobre el desarrollo que abarcan el último hito del ex donatario boliviano El Ceibo, la federación de cooperativas de cacao y chocolate iniciada en 1977 que se convirtió en un triunfo del desarrollo de base. Los artículos presentan en profundidad a otros donatarios actuales y pasados que con un apoyo modesto de la IAF, una energía impresionante y una dedicación implacable, han transformado la agricultura, lanzado emprendimientos cooperativos, y más recientemente, alentado a la ciudadanía a nivel de la base a participar con el gobierno para establecer la infraestructura necesaria para el desarrollo económico. Nuestra sección especial sobre responsabilidad social empresarial examina el papel del sector de las empresas latinoamericanas en la provisión de oportunidades, incluyendo la incorporación de la base en la cadena de suministros.

Trabajosos éxitos pueden ser calibrados por indicadores concretos tales como ingreso, fuentes de trabajo creadas y destrezas adquiridas, que son ciertas medidas válidas. Pero, como vemos a través de nuestros autores, a menudo los resultados pueden ser imprevistos o no cuantificables —un estatus superior en la familia y la comunidad, un nuevo papel en la vida económica y política, la confianza para intentar metas más ambiciosas, el hecho de inspirar a otros con su efecto multiplicador, y el sentimiento de orgullo y satisfacción que proviene de realizar una contribución valiosa al bienestar de una familia, una organización y toda la sociedad. Estos logros, tanto como la independencia económica y mejores condiciones de vida, están en el corazón de lo que la IAF denomina desarrollo de base.

La artesanía de Santa Cruz: un patrimonio revitalizado en Bolivia

Por Kevin "Benito" Healy



Cristina Ribera, guaraní-hablante de Izozog, teje tapices y bolsos.

Hacia fines de 1984, una pequeña organización boliviana de artesanías en Santa Cruz, el Centro de Diseño, Investigación y Comercialización de la Artesanía Cruceña (CIDAC), hizo un recuento de las ventas de su primer año de actividad, registrando un total de US\$1.800. Eso fue unas pocas semanas después de que la primera feria anual de artesanías del CIDAC incrementara los ingresos al dirigir la atención de los medios de difusión a este incipiente esfuerzo en beneficio de 150 artesanas afiliadas.

Saltemos al año 2007, cuando la tienda del CIDAC, propiedad de las asociaciones de artesanas federadas en ARTECAMPO, que la dirigen y financian, obtuvo ingresos brutos de más de US\$300.000, distribuyéndose las ganancias entre 1.300 productoras y los fondos de las asociaciones que apoyan proyectos comunitarios. Además, las espectaculares artesanías de ARTECAMPO han sido expuestas en Chile, Brasil, Argentina, Colombia y España. Cuando se expusieron en el Museo Nacional de Arte de Bolivia, *La Razón*, prominente diario de La Paz publicó un artículo de nueve páginas sobre la inauguración.

Una emprendedora social

¿Cómo hicieron las mujeres indígenas y mestizas marginadas del interior de la nación más pobre de Sudamérica para convertir un comienzo tan humilde en un éxito del desarrollo de base? La participación comunitaria, una estructura administrativa a su medida, el desarrollo de productos, la comercialización imaginativa, la capacitación práctica y las inyecciones continuas de pequeñas sumas de ayuda del exterior son los elementos de una estrategia a largo plazo. También lo es el liderazgo de Ada Sotomayor de Vaca, la emprendedora social que reunió a las artesanas y un pequeño equipo de diseñadores, artistas y otros especialistas que ofrecen supervisión, orientación e ideas. Al aprovechar los recursos humanos y desarrollar otros, Ada y su equipo han estimulado a las mujeres a forjar un nuevo futuro para sí mismas y sus 64 comunidades.

Ada Vaca creció en un hogar afro mestizo en la costa peruana. Como licenciada en servicio social, se sumergió en las complejidades de organizar comunidades en Lima. Allí conoció a Lorgio Vaca, uno de

los muralistas y pintores más conocidos de Bolivia. Se casaron y se domiciliaron en Santa Cruz, la ciudad natal del pintor. Trabajar con las manos era natural para Ada, hija de carpintero, y aprendió a crear cerámicas y muebles de cuero de vaca para la exigente clientela de clase media que surgía en la ciudad. Cuando su marido perdió contratos del gobierno debido a su visible oposición a uno de los regímenes más represivos de Bolivia, las ventas del taller que tenía en su casa sustentaron a la familia.

Pero el interés de Ada se trasladó con el tiempo de su propio negocio a las artesanas subestimadas que sufrían las consecuencias de la discriminación—como mujeres, campesinas e indígenas bolivianas— y la explotación por parte de intermediarios inescrupulosos. Una avalancha de productos industriales estaba desplazando a sus artesanías a medida que Santa Cruz se transformaba en la economía de mayor crecimiento de Bolivia. Ada se propuso vitalizar estas artes fomentando la participación de las comunidades. Su visión, gusto refinado e incansable compromiso social motivarían a las mujeres artesanas a desarrollar su talento y su técnica y apreciar sus contribuciones al vibrante patrimonio multicultural de Bolivia. El equipo de Ada también se concentraría en el desarrollo de mercados especializados. Pero, ¿abriría la sociedad de Santa Cruz sus ojos, su corazón y su billetera a la belleza producida por artesanas de diversas etnias y comunidades rurales?

Conocí a Ada en 1982, cuando se comunicó conmigo por ser yo representante de la Fundación Interamericana para hablar de su propuesta de proyecto. Nos pusimos en contacto por intermedio de un amigo mutuo, un antropólogo con muchos años de experiencia en Bolivia. Ada, que tenía entonces 44 años de edad, y Lorgio participaban activamente en la Cooperativa Cruceña de Cultura, un distinguido grupo de artistas, arquitectos, sociólogos, pedagogos y artesanos con conciencia social, profundamente apegados a Santa Cruz. La cooperativa patrocinó discusiones de los temas que surgían de la rápida modernización y crecimiento; su revista, *Debate*, se concentraba en políticas públicas y problemas que habían sido ignorados en de una región considerada el motor económico de Bolivia. Ada dirigió la comisión de artesanas de la Cooperativa que se escindiría para formar el CIDAC.



Ada Sotomayor de Vaca examina productos chiquitanos en 2007.

Un inicio ambicioso

La propuesta de Ada me pareció demasiado ambiciosa. Solicitaba US\$200.000 para un programa de tres años en ocho localidades muy distantes entre sí, que representaban a docenas de comunidades. No recuerdo haber analizado, ni anterior ni posteriormente, un proyecto que abarcara tantos grupos étnicos dispersos en una zona tan extensa. Era como ver ocho propuestas en una. Así que, después de varias reuniones e intercambios de correspondencia, negociamos un presupuesto más “realista” y redujimos el alcance de manera a abarcar tres localidades

en un espacio de dos años. A continuación, la IAF aprobó una donación para cubrir sueldos modestos para un personal reducido, materia prima y visitas de observación; luego financió la compra de un auto usado para reducir el tiempo de viaje. Visto retrospectivamente, yo había subestimado el grado de preparación de CIDAC para emprender su programa. Durante la siguiente década, impulsado por alrededor de US\$500.000 en fondos de la IAF, iría a ampliar su alcance mucho más allá de las comunidades originalmente contempladas.

El objetivo del CIDAC era crear una institución multiservicio multiestratificada que solo para comenzar abriera mercados, redujera costos de producción y mejorara las destrezas y la materia prima. Las pioneras en la estrategia de revitalización del CIDAC fueron las tejedoras de hamacas indígenas guarayas de Urubichá, las tejedoras de sombreros de palma mestizas y chiquitanas de Buena Vista en la provincia de Ichilo y las ceramistas mestizas de Cotoca en la provincia de Warnes. “En cada localidad —explicó Ada— fui de casa en casa, visitando a las mujeres en sus hogares, para describir la misión del CIDAC y preguntarles sobre su trabajo. Examiné materiales, telares y hornos alfareros; ofrecí consejos para mejorar y diversificar los productos, y traté de aprender lo máximo posible sobre su proceso de producción y comercialización. Amplié mucho mis conocimientos y pude establecer la buena relación necesaria para incorporar mujeres al programa. Como mujer, tenía ciertas ventajas en este sentido”.

La estrategia de Ada logró atraer a 60 tejedoras de hamacas a quienes los intermediarios itinerantes habían estado pagando tan poco como unas barras de jabón por artículo terminado. El CIDAC comenzó a proveer hilo de calidad, colorantes en rosas y verdes intensos, instrucción en la creación de borlas y bordes en crochet, y un mejor canal de ventas en Santa Cruz. Entre las talentosas guarayas hay ahora personas que se destacan en pintura y escultura, aunque las tejedoras de hamacas todavía son las que predominan y lideran en ingresos. El tejido de sombreros con hojas de la palma jipijapa, originalmente una actividad de los varones, había sido asumido por las mujeres al participar los hombres cada vez más en la agricultura de subsistencia. Cuando el CIDAC llegó a Buena Vista, un solo comerciante compraba los som-

breros y los revendía con un margen de beneficio del 500 por ciento. El CIDAC reclutó a 57 tejedoras para su programa y, según su práctica establecida, contrató a las más talentosas para ayudar a las demás a refinar sus destrezas. En Cotoca, a solo 20 minutos de Santa Cruz, nueve ceramistas estuvieron dispuestas a trabajar para mejorar la tecnología del horneado de alfarería y diversificar sus cerámicas de color tierra. Aunque el grupo no ha crecido mucho, sus cerámicas se distinguen por la innovación y su fina confección.

Al empezar en cada pueblo, por más pequeño que fuera, CIDAC tuvo que superar intereses arraigados y dudas en cuanto a sus intenciones. “Aunque el proceso de reclutar artesanas fue esencialmente exitoso tanto en Urubichá como en Ichilo —dijo Ada— circularon rumores de que nuestras prácticas eran explotadoras, lo cual debe de haber mantenido a distancia a algunas artesanas. Por supuesto que tales sospechas reafirmaron nuestra decisión de proceder con cautela y en forma progresiva, y de no hacer promesas exageradas. Nuestra estrategia fue comenzar una muestra manejable e incorporar gradualmente nuevas artesanas una vez que hubiésemos hecho mejoras y demostrado la comerciabilidad de los productos hechos por las mujeres ya integradas. Al final, ello nos permitiría ganar su confianza”.

Creación de una red regional

De los 11 grupos que siguieron al inicial en el programa del CIDAC, quizá el más sorprendente haya sido el de las mujeres chiquitanas que actualmente residen cerca del pueblo de Tajibos, que no se encontraba en la lista original de Ada de las comunidades con tradiciones artesanales rescatables. Los chiquitanos constituyen el grupo étnico más grande en Santa Cruz y en una época ocuparon el mayor territorio indígena. La presencia de misiones jesuíticas y, posteriormente, la incursión de actividades madereras y ganaderas quizá expliquen la pérdida de su tierra, su idioma y otros aspectos de su patrimonio. Las 16 mujeres chiquitanas que se incorporaron al programa del CIDAC comenzaron a aprender un nuevo arte, el bordado, y a decorar fundas para almohadas y crear cuadros bordados con escenas bucólicas y aldeanas y motivos florales y frutales en tonos intensos contrastantes. Además, llevaron el programa a los terruños chiquitanos en Lomerío y enseñaron a otras mujeres

como ellas, lo que con el tiempo dio lugar a una línea de productos característica con la cual identificarse. Las bordadoras de Lomerío son ahora más numerosas que las de Tajibos.

Durante la primera década del CIDAC, el programa también comenzó a trabajar con los indígenas más golpeados por la pobreza: los pueblos izoceño y ayoreo de la árida región chaqueña cuyo extenso ecosistema se extiende hasta Argentina, Brasil y Paraguay. Los izoceños de habla guaraní viven a lo largo del bajo Parapetí a unas 10 horas en auto de la ciudad de Santa Cruz, habiéndose reducido su territorio original debido a la “colonización ganadera” del siglo XIX, cuando rancheros criollos soltaron sus animales para establecer “derechos de propiedad”. Con poco en cuanto a educación, tierra productiva y ganado, la mayoría de las familias que el CIDAC encontró vivía de la caza, la agricultura de subsistencia y la migración estacional de los hombres para cortar caña de azúcar en el norte de Santa Cruz. Las artesanías izoceñas habían comenzado a decaer al ir erosionándose las estructuras tradicionales de apoyo pero conservaban una iconografía de gran contenido simbólico que sugería el potencial para atraer a los compradores. El personal del CIDAC se propuso inspirar el respeto hacia la cultura izoceña para ofrecer opciones a las mujeres del Izozog que

Jenny Vargas, ceramista de Cotoca.





Tallados y tallador ayoreos. Los hombres constituyen el 6 por ciento de los miembros de ARTECAMPO.

habían caído en la pobreza. Pero como los intermediarios que pasaron por allí habían pagado una miseria por sus bolsos, ponchos y hamacas hechos a mano, aquí también las propuestas del CIDAC fueron vistas inicialmente con desconfianza.

El CIDAC asignó a Hugo Pereira, sociólogo afro-boliviano, la tarea de impulsar el renacimiento en Izozog. Pereira se enfrentó a la oposición del jefe local, pero su oposición amainó cuando su hermana se integró como artesana y, más importante aún, como líder en el programa de CIDAC. Al ir surgiendo otros problemas, el CIDAC se valió de los conocimientos de antropólogos y de los intelectuales guaraníes para ayudar a sortear este complejo ámbito social y cultural. Con el tiempo, la persistencia, la paciencia y los resultados del CIDAC abrieron el camino para que 118 hábiles tejedoras se integraran al programa, obteniendo todas ellas ingresos de sus excelentes diseños. Las izoceñas más jóvenes fueron incorporadas a las actividades de venta en la tienda de ARTECAMPO, lo cual ayudó a crear confianza y entendimiento entre la zona urbana de Santa Cruz y sus comunidades rurales.

Los ayoreos, también nativos de la zona amazónica boliviana, habían sido un pueblo nómada que se mantuvo literalmente al margen de la sociedad boliviana



hasta la década de 1950 cuando su asimilación fue acelerada por grupos misioneros que los asentaron en un nuevo hábitat y una vida más sedentaria. En décadas recientes, su supervivencia dependió de una combinación de agricultura de subsistencia, trabajo de jornalero, explotación forestal y, en las calles de Santa Cruz, de vez en cuando, limosna y las ventas de artesanías.

Como pueblo, los ayoreos han sufrido múltiples formas de discriminación. El primer ayoreo en terminar la secundaria se graduó recién en el año 2007, lo cual resalta el déficit educativo en esta comunidad. Pero la destreza de los ayoreos era evidente en sus bolsos de fina textura hechos con fibra de garabatá, la cual habían teñido utilizando la vegetación local desde tiempos inmemoriales. Ada y sus colegas se admiraron de su creatividad, su habilidad y sus motivos sutiles y a la vez intrigantes que representaban su estructura social basada en los clanes. Para mediados de la década de 1990, unos 60 ayoreos se habían unido al programa del CIDAC. Sus bolsos se han vendido bien, incluso en Japón. Con la asistencia de un escultor local contratado por CIDAC, los ayoreos lanzaron luego una línea de artesanías talladas en madera que representaban personalidades y seres animados de su folklore basado en sus bosques amazónicos.

La expansión del programa también llevó al CIDAC al pueblo de San Miguel, donde los talladores de madera chiquitanos crean reproducciones del arte religioso del siglo XVIII introducido por los jesuitas, y a la provincia de Valle Grande, donde las mujeres tejen frazadas, alforjas y alfombras de lana en telar, y crean figuras de vainas de maíz. En el año 2002, el CIDAC se extendió más allá de Santa Cruz para incorporar a mujeres ceramistas en Tentayapi, una aislada comunidad guaraní del departamento de Chuquisaca, y a pescadores weenhayek del departamento de Tarija, que se destacan en el tallado de diminutos pájaros. El CIDAC también organizó el Taller Experimental donde jóvenes urbanos indígenas han perfeccionado móviles y retablos, entre otros productos.

Formación de las asociaciones

Una clave del método del CIDAC para difundir su renacimiento fue organizar a las artesanas de las comunidades, elementos constitutivos de una estructura que vincula la ciudad al campo. Las asociaciones eligen directoras para mandatos de dos años y realizan reuniones y talleres periódicos dirigidos por mujeres distinguidas como maestras notables. Las artesanas establecen vínculos de amistad a medida que exploran su identidad como mestizas e indígenas bolivianas que son víctimas de la discriminación, incluso en sus propios hogares. “Antes de integrarme a la asociación, era muy tímida cuando me encon-

traba en un grupo de gente”, observó una tejedora de hamacas guaraya de Urubichá a mediados de la década de 1990. “El simple acto de ir al porche de un vecino e iniciar una conversación era aterrador. Pero debido a la asociación me vi forzada a asistir a reuniones mensuales y, con el tiempo, me acostumbré a hablar delante de otras mujeres. En nuestras clases teníamos ejercicios de preparación de facturas y documentación de nuestras transacciones. Pude reaprender las habilidades básicas de escritura que había perdido por falta de práctica”.

Inicialmente, cada asociación nombró de entre sus filas a una “coordinadora” que se desempeñaría como enlace con el CIDAC para distribuir materia prima, reunir productos para la venta en Santa Cruz y registrar transacciones financieras, apuntaladas en su gestión por profesionales del CIDAC. Con el tiempo, la coordinadora se convirtió en la responsable de producción, administración y contabilidad, reflejando las destrezas necesarias, y recibió un estipendio mensual financiado con las ventas de la asociación. Hoy día, cada asociación tiene dos responsables que además de sus deberes originales controlan el inventario y el calendario de producción, ayudan a artesanas individuales con la contabilidad en sus libros, comunican instrucciones y comentarios, transportan artículos a la oficina administrativa en Santa Cruz y anotan información detallada sobre cada pieza en un archivo informático.

El apoyo constante de la IAF a lo largo de una década dio lugar a la consolidación de una estructura estable para encauzar recursos adicionales a un programa que incorporaba constantemente artesanas y comunidades nuevas. La estructura formada por asociaciones que producen artesanías coloridas y singulares ha sido esencial para atraer fondos de donantes estadounidenses, europeos, multilaterales y bolivianos. Siete de las asociaciones más sólidas se beneficiaron del programa de donaciones creado por el Banco Mundial en respuesta a la crisis social derivada de la aplicación por parte de Bolivia de recetas de reformas económicas neoliberales. Gracias a la inversión por parte del gobierno boliviano de estos fondos en la construcción con uso intensivo de mano de obra en comunidades de bajos ingresos, las siete asociaciones adquirieron infraestructura que consistió en oficinas, salas de muestras, salones de reunión, tiendas y espacios para talleres, almacenamiento y

reuniones sociales. Además, un porcentaje de las ganancias fue asignado por algunas asociaciones a fondos sociales que apoyan, por ejemplo, el desarrollo de mejores papas para siembra, el cultivo de algodón nativo, la adquisición de una propiedad, las existencias para una tienda textil e incluso exposiciones artesanales. El estudio de Oxfam-América sobre el desarrollo de base en la región amazónica, *Amazonia: Economía Indígena y Mercado, Los Desafíos de Desarrollo Autónomo*, elogió a este fondo social por su eficacia en la promoción de inversiones beneficiosas para la comunidad.

Las asociaciones facilitaron además los intercambios entre las localidades. Este tipo de visita se practica ampliamente en el desarrollo de base porque ayuda a los individuos a forjar sistemas de apoyo mutuo e intercambiar experiencias e ideas. Las artesanas del CIDAC se beneficiaron considerablemente de los intercambios con colegas de otros grupos étnicos. Vi a mujeres izoceñas hablar entusiasmadas de la actitud segura de las mujeres guarayas. Los intercambios se intensificaron cuando las asociaciones existentes dieron un gigantesco paso hacia adelante con la formación de la federación ARTECAMPO, un organismo multiétnico que habla con una voz representativa a las autoridades regionales y al público general. En 2007, el 20° aniversario de ARTECAMPO reunió a 70 delegadas de las 14 asociaciones para tratar los temas básicos del desarrollo de base. Ellas se turnaron para presentar balances, tendencias de ventas y planes de trabajo para análisis y discusión. El técnico del campo de CIDAC Andrés Castillo suministró sus evaluaciones de la gestión administrativa y financiera de cada asociación.

La discriminación de género, la identidad cultural y la importancia de la artesana han llegado a ser temas de destacado interés en las reuniones, y las mujeres reflexionan sobre su triple jornada. “Pensamos en nuestra situación injusta, ya que nuestra jornada consiste en levantarnos temprano, limpiar la casa, hacer las camas, preparar el desayuno, buscar el agua, dar de comer a los animales, vestir a los niños para la escuela,



Mirian Oreyai, tejedora guaraya de hamacas en Urubichá.

lavar la ropa, preparar y llevar el almuerzo a nuestros maridos en el campo, hacer el café para la siesta, tejer un sombrero de paja, preparar la cena, lavar los platos, limpiar la cocina, y luego volver a tejer durante las horas restantes del día”, observó una tejedora de sombreros. Elba Montano, tejedora de hamacas, dijo cuando fue presidenta de ARTECAMPO: “Nosotras las mujeres del campo hemos agregado a nuestro trabajo de tiempo completo del hogar y la granja, la tarea artesanal. Sin embargo, no somos simplemente artesanas. También somos trabajadoras culturales porque mantenemos vivas nuestras tradiciones, aumentamos nuestro entendimiento de nosotras mismas y ofrecemos nuestros productos para que otros los disfruten. Somos una parte importante del desarrollo económico de la región aunque muchos se rehúsan a reconocer este hecho”.

Sin embargo, a pesar de importantes adelantos, las asociaciones invariablemente se enfrentaron a desafíos al luchar por crear estructuras administrativas democráticas caracterizadas por ser competentes y responsables. Tampoco fue fácil para las mujeres de bajos ingresos con estudios limitados desempeñarse como contadoras y administradoras. Para fines de la primera década del programa del CIDAC, las destrezas

El testimonio de una artesana

Cuando en 1985 Mercedes Peña se acercó por primera vez a Ada Vaca con la idea de aprender nuevas destrezas para mejorar sus ingresos, esa mujer chiquitana de Tajibos estaba desesperada. Ella y su esposo habían caído víctimas de un engaño que los dejó con plántulas de piña enfermas y una deuda tan grande que su banco estaba a punto de embargar su propiedad.

Ante la apremiante situación de Mercedes, Ada respondió evaluando sus destrezas para el crochet y luego de varias pruebas fue invitada a inscribirse en un curso de bordado con otras mujeres del lugar. Cuando lo aprendieron, CIDAC les facilitó materiales, y asistencia técnica en la persona de una joven diseñadora chilena que en los siguientes años iría a vivir en la comunidad de Mercedes por períodos prolongados de tiempo. En esa época, Mercedes movilizó a 16 vecinas para formar una asociación que ella dirigió por seis años en carácter de “coordinadora”. Primero las integrantes se reunían bajo un árbol y luego en la casa de los Peña; actualmente tienen un local amplio construido para su asociación.

Reflexionando sobre sus veintitantos años con CIDAC-ARTECAMPO, Mercedes dice: “Pienso que nosotras, las artesanas, sentimos una mayor autoconfianza como mujeres. No tenemos miedo de expresarnos y esto viene en parte de haber puesto a prueba nuestra habilidad para realizar trabajos remunerativos que sostienen a nuestras familias.

La renuencia inicial de nuestros esposos a apoyar nuestros esfuerzos pasó finalmente a convertirse en entusiasmo. Ellos tienen que migrar a otras zonas por meses enteros para obtener ingreso para la familia, mientras que nosotras, las mujeres que quedamos para atender nuestros cultivos, tenemos nuestro propio ingreso seguro de la artesanía.

“Nuestra asociación tiene ahora 54 socias productoras y en 2007 obtuvo ingresos por US\$21.000. Hemos debido responder a numerosos desafíos por el camino, incluyendo acciones corruptas de una de nuestras líderes, lo que nos avergonzó enormemente. Pero hemos logrado grandes avances con nuestra organización y con la calidad de nuestro bordado. Nunca imaginé que llegaríamos a ser tan grandes o que recibiríamos tal respeto de las autoridades y la gente de nuestro pueblo. ARTECAMPO nos ha significado un reconocimiento sorprendente en la región. Nuestra organización puede negociar sobre recursos para tratar una diversidad de problemas comunitarios con diferentes entidades públicas. Hemos aprendido mucho y yo he podido transmitirlo a mi familia. Durante todos estos años hemos tenido a la señora Ada trabajando codo a codo con nosotras al convertirse ella en parte de nosotras y nosotras en parte de ella. Siempre le estaré agradecida de hacer que nuestras vidas hayan logrado algo. Nosotras siempre vamos a seguir expresándole a ella nuestra gratitud”.—K.H.





Bolsos ayoreos.

Sitios de ARTECAMPO



para crear productos artesanales habían evolucionado mucho más que las precisadas para dirigir un emprendimiento social que ofrece servicios y capacitación.

El antropólogo boliviano Antonio Ugarte, quien realizó el monitoreo de las asociaciones a fines de la década de 1980, informó a la IAF que la informalidad y falta de reglas, responsabilidades y procedimientos de éstas permitió que ciertos líderes artesanos se beneficiaran de manera desproporcionada de los recursos del grupo. Esta situación en la que un individuo clave para el funcionamiento de la organización no puede ser fácilmente responsabilizado o reemplazado constituye un caso frecuente en el desarrollo de base. Esta característica problemática causó a CIDAC y ARTECAMPO momentos difíciles y considerables reflexiones introspectivas.

A mediados de la década de 1990, a Malena, hija de Ada, historiadora del arte, la convirtieron por necesidad en jefa de planificación del CIDAC, encargada de reevaluar las actividades y recomendar cambios. La muy capaz Malena argumentó en favor de más frecuentes asambleas de ARTECAMPO para resolver los problemas

a medida que surgieran y alentó a las artesanas a mejorar su alfabetismo, repasar temas de la escuela primaria e inscribirse en cursos cortos para aprender a redactar informes, dirigir reuniones y discusiones, formular proyectos básicos de desarrollo comunitario o fomentar una mayor participación. “Eso —dijo ella— preparó a la larga el camino para delegar la administración financiera en algunas afiliadas”. Una transición hasta el punto en que las responsables en 12 de las 14 asociaciones pudieran manejar la cuenta bancaria tomó varios años, pero CIDAC-ARTECAMPO siguió pujando por institucionalizar las prácticas. Las responsables ahora producen los balances anuales de sus asociaciones, que se presentan y consideran en la reunión general anual de ARTECAMPO.

Un mercado nuevo

En 1984, la tienda del CIDAC abrió sus puertas en un encantador edificio de un piso a solo seis cuadras de la plaza central de Santa Cruz, como heraldo del renacimiento cultural de la región. Inicialmente, la variedad de productos de las tierras bajas orientales

de Bolivia contrastaba con la selección de artesanías aymara y quechua de las tierras altas occidentales que llenaba las otras tiendas. Una sala de exposición al estilo museo también distingue a la tienda.

Con solo poner un pie adentro se siente una descarga de adrenalina. Todo tipo de artículos de diferentes tamaños, formas, colores y diseños están organizados por asociación en las paredes, estantes y plataformas. Una selección de cubrecamas, manteles, individuales, cinturones y bolsos muestra cómo las tejedoras guarayas han diversificado su línea. Sombreros clásicos de Ichilo de tejido tupido pero flexible y elegantemente femeninos se encuentran junto a cestos y pequeñas cajas ovaladas y rectangulares del mismo material. En un nicho, pájaros de color cacao, una vasija con forma de pato de elegantes proporciones, urnas, figuras de animales y pantallas decorativas de arcilla para lámparas demuestran la técnica e imaginación de las artesanas de Cotoca. Al lado de las hamacas, bolsos y tapices de coloridas rayas de Izozog están los rojos, verdes y amarillos intensos de las alfombras y tapices de Valle Grande y figuras hechas de vainas de maíz. (PETROBRAS, la empresa petrolera estatal brasileña que ha realizado importantes inversiones en Bolivia, encargó 12.000 de estos muñecos, pedido que tomó a las artesanas de Valle Grande un año en despachar.)

Textos y fotos identifican a las mujeres, sus tecnologías, asociaciones y localidades y cuentan algo de su historia. “Estamos tratando de informar a nuestros clientes sobre la vida y el trabajo de las artesanas indígenas y mestizas”, dice un cartel. “Queremos demostrar que en pueblos remotos hay productores talentosos de origen indígena que permanecen ocultos e ignorados. Otro objetivo es informar a los clientes sobre los precios justos y la menor disponibilidad de materia prima a la que se enfrentan algunas comunidades”. Entre los compradores que aprecian los productos se cuentan hombres de negocios y funcionarios públicos que buscan el regalo perfecto para visitantes. Varios bancos de Santa Cruz han expuesto los productos de ARTECAMPO en sus vidrieras. La proliferación de empresas que venden copias de los diseños del CIDAC-ARTECAMPO, hechas sin el mismo control de calidad, es el halago más sincero.

El reconocimiento del CIDAC-ARTECAMPO en el mercado ha aumentado debido a numerosos artículos



Tapices izoceños en exhibición en ARTECAMPO.

en los medios de difusión sobre su impacto cultural, social y económico en Santa Cruz en los últimos 25 años. La feria anual de artesanías celebrada desde 1984 atrae un bombardeo mediático de los nuevos diseños y productos disponibles a los compradores durante la época de Navidad. Las publicaciones turísticas identifican la tienda como un lugar de obligada visita. La influencia del CIDAC-ARTECAMPO parece verse por todos lados, incluso en las carrozas de carnaval y en las boutiques de Miami que venden creaciones de diseñadores cruceños residentes. Hace unos años, cuando Miss Bolivia desfiló por el escenario en la competencia de traje típico de un concurso de belleza latinoamericano celebrado en Quito, vistió

un llamativo conjunto en rojo y negro reconocible en la tradición perpetuada por las artesanas de ARTECAMPO en Valle Grande. En oportunidad de la Cumbre del 2004 de presidentes latinoamericanos, la exposición de ARTECAMPO en el Hotel Tajibos fue un símbolo apropiado e impresionante del orgullo en un patrimonio multicultural que se está extendiendo rápidamente por toda Bolivia.

Resultados

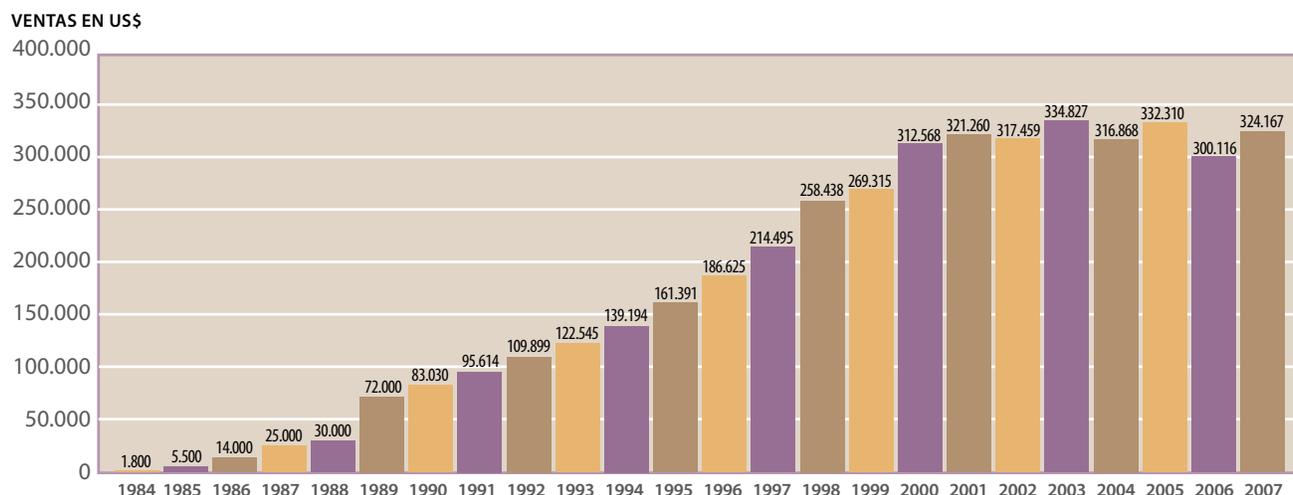
Para el año 2002 las actividades de venta de las tiendas eran totalmente autosuficientes y CIDAC cedió el control a ARTECAMPO. En años recientes, ARTECAMPO adquirió las concesiones “duty free” de los aeropuertos internacionales de Santa Cruz y La Paz y un local de venta en un elegante barrio de esta última. Las organizaciones han aprendido a asignar el 18 por ciento de cada venta a gastos generales, consistentes en ocho sueldos de tiempo completo y la factura de servicios públicos. La capacitación incluye visitas en la ciudad para reunir la información necesaria para calcular precios realistas y exponer a las artesanas a la dura competencia a la que se enfrentan. Para conservar una ventaja en el mercado cada vez más bombardeado con artículos más baratos importados de Asia, son esenciales las normas elevadas, la innovación constante y las técnicas más modernas. Controlan la calidad las dirigentes de la asociación, quienes, al establecer los precios, asignan a las piezas destacadas un “premio” que representa un precio superior; Ada y la gerente de comercialización de ARTECAMPO Patricia Rojo también

están integralmente involucradas en esta dinámica de control. En los últimos tres años, el CIDAC presentó 73 diseños nuevos, algunos creados por Ada, la ceramista Olga Ribera y Graciela Niera, quien tiene una gran sensibilidad para los colores e imágenes de la selva amazónica. Lorgio Vaca, designado como “voluntario”, contribuye con grandes conceptos, y las artesanas también aportan. El desarrollo de productos es un proceso interactivo con diseñadores, artistas, maestras notables y artesanas que adaptan, modifican e innovan. Los expertos han inyectado sus perspectivas frescas en el proceso.

“Hemos usado el mejor talento local”, dijo Ada. “Lorgio y un grupo de ceramistas de Santa Cruz han estudiado los distintos tipos de arcilla y vidriados y sus usos. También brindaron capacitación a las artesanas en las tecnologías de hornos alfareros y en técnicas tales como la producción de tejas. Olga Ribera es desde hace mucho tiempo un pilar multifacético de nuestro programa. Hemos traído extranjeros a Santa Cruz. Una mujer ecuatoriana enseñó a las tejedoras de sombreros a innovar utilizando círculos concéntricos de color. Tejedores japoneses les enseñaron técnicas de uso de la palma y ceramistas de Japón les enseñaron técnicas de cocción en Cotoca. El ceramista argentino Jorge Fernández Chiti ha ofrecido cursos con nuestro patrocinio. Ramón Lándivar, estadounidense de ascendencia boliviana que ahora trabaja en el sudoeste de EE.UU., enseñó técnicas para reproducir la cerámica precolombina”.

Las ventas reflejan variaciones considerables entre las asociaciones. En un extremo, las tejedoras

Ventas de ARTECAMPO (1984-2007)



de hamacas guarayas obtuvieron ingresos brutos de US\$60.535 en el año 2007; los ingresos de las bordadoras, pintoras y escultoras aumentaron el ingreso total guarayo a US\$156.281. Los empobrecidos izoceños y ayoreos obtuvieron ingresos de US\$13.429 y US\$10.770, respectivamente, y la incipiente asociación en Tentayapi obtuvo solo US\$1.346 de las cerámicas transportadas desde el departamento de Chuquisaca a la lejana Santa Cruz por trabajadores de la Cruz Roja Suiza. Según un estudio realizado hace varios años, las artesanas de ARTECAMPO ganan un promedio del 36 por ciento de sus ingresos familiares respectivos (siendo el resto atribuible a la agricultura de subsistencia y los jornales de los hombres). En todas partes las ventas, por asociación, reflejan el factor humano al ir las artesanas envejeciendo, muriendo, migrando, enfermándose, abandonando el programa, independizándose o recurriendo a otras organizaciones y comerciantes. Actualmente, las exportaciones representan de un 10 a un 15 por ciento de las ventas, mientras ARTECAMPO sigue concentrándose en el mercado nacional. Los diseñadores neoyorquinos que aconsejan a *Aid to Artisans* (un organismo internacional que trabaja con la Agencia de EE.UU. para el Desarrollo Internacional, USAID) consideran alto el potencial de exportación de las artesanías de ARTECAMPO. Los productos han sido vendidos en línea por la empresa Salvatierra Imports.

Sin embargo, la importancia de ARTECAMPO no puede medirse exclusivamente por los ingresos. Los técnicos de campo del CIDAC recientemente documentaron la magnitud de esta experiencia de desarrollo de base de un cuarto de siglo con respecto a las 6.000 artesanas que se han beneficiado económicamente de esta revitalización de las tradiciones artesanales típicas de Santa Cruz. La pregunta es si ARTECAMPO puede convertirse, al igual que su programa de comercialización, en autosuficiente. Ahora las asociaciones dependen menos de CIDAC en cuanto a asistencia técnica, aunque el apoyo que les brinda todavía es clave. CIDAC, por su parte, depende de la ayuda exterior, aunque menos que en el pasado.



María Molina, Agapita Durán y Cirila Franco (desde la derecha) tejiendo la palma de jipijapa.

Pero, ¿dónde encontramos un ejemplo de una asociación regional de artesanos que haya logrado la independencia financiera? Los desafíos que enfrentan se ven intensificados por la polarización política en Santa Cruz y por el movimiento por la autonomía de la región. Además de las tensas relaciones con el gobierno boliviano en La Paz, esta situación ha resultado en una reducción del turismo, y la manipulación e intensificadas divisiones de las comunidades indígenas. Las artesanas se han visto perjudicadas, aunque sus productos siempre se venden.

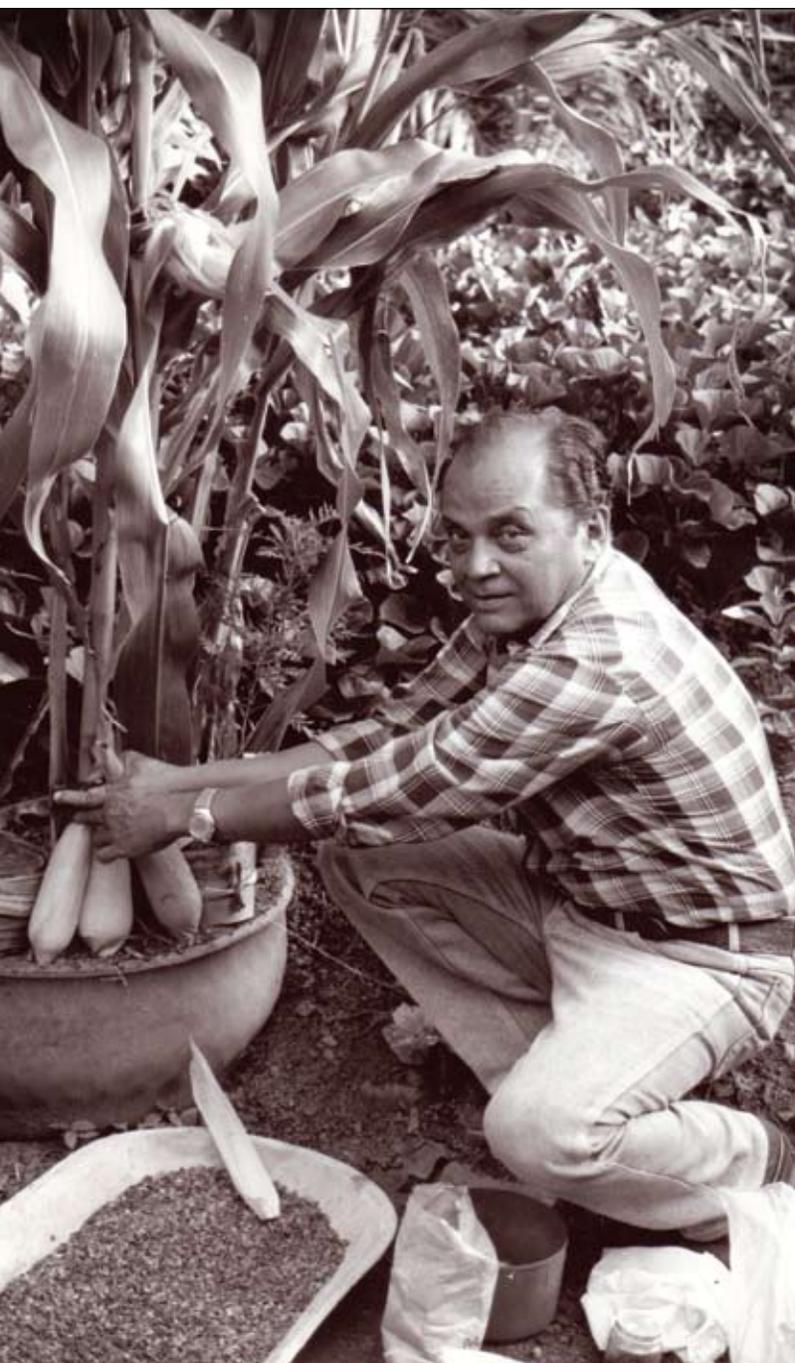
Ada, que ahora tiene 70 años, está reduciendo la cantidad de viajes que realiza para controlar el trabajo. Aún comparte y compara experiencias en eventos en Bolivia y el exterior, y está ayudando al CIDAC a sentar las bases de un museo para exponer artesanías de toda América Latina. El futuro de ARTECAMPO está en las manos de las maestras notables, y Ada confía en ellas. “Es responsabilidad de estas artesanas talentosas —sostiene— capacitar a muchas otras para un mercado en el que la demanda de nuestros productos excede la oferta”.

*Kevin Healy es representante de la IAF para Bolivia y Colombia. Este artículo es una versión actualizada de un capítulo de su libro *Llamas, Weavings and Organic Chocolate* (Notre Dame Press: 2001). El autor quiere agradecer la colaboración de Marisol Susano y Yoshi Higa Kishimoto, de CIDAC, y de Claudio Vaca.*

El evangelio agrícola de Elías Sánchez

Por Patrick Breslin

Fotografías de Patrick Breslin



En la granja en la ladera de una colina donde hasta su muerte en el año 2000 ayudó a miles de agricultores hondureños a aprender cómo mejorar sus tierras, Elías Sánchez solía recoger un puñado de tierra y dejarla escapar entre los dedos cuando pedía a los agricultores que le dijeran qué era. ¿Era simplemente un receptáculo para semillas y nutrientes en el que crecían las plantas? ¿O era algo vivo que ya estaba lleno de procesos con los cuales las semillas, los nutrientes, el aire y el agua interactuaban?

La noción del suelo como ecosistema complejo que debía entenderse más que explotarse era uno de los pilares de una estrategia agrícola que Sánchez denominaba “la granja humana”. Otro era la convicción de que podía estimularse la imaginación para encontrar localmente recursos para el desarrollo. Ambas son ideas que, por analogía, se extienden a todo el concepto de asistencia para el desarrollo. ¿Son las regiones de pobreza recipientes en los que las semillas y nutrientes de la tecnología y los conocimientos occidentales deben implantarse, o han evolucionado como ecosistemas, con sus propios procesos y recursos, entre ellos la creatividad y el liderazgo?

La carrera de Sánchez y su influencia duradera sugieren lo segundo. Es un excelente ejemplo del surgimiento en América Latina, en el último medio siglo, de una amplia infraestructura de liderazgo basada en miles de organizaciones no gubernamentales y de base. Los hombres y las mujeres que dirigen estas organizaciones trabajan en entornos muy diferentes, desde vertederos urbanos hasta aldeas aisladas, pero su estrategia común comienza con la gente y sus recursos. Elías Sánchez comenzó con los agricultores pobres de su Honduras natal y las parcelas en pendiente, en las laderas de las colinas, de las que subsistían a duras penas.

Elías Sánchez, en 1992, en Loma Linda.

Desde la conquista española, la agricultura de ladera en América Latina ha sido un sinónimo de pobreza. Los invasores se apropiaron de las mejores tierras ribereñas en los valles, y los indios tuvieron que arreglárselas en las laderas de las colinas y las montañas. Unos pocos siglos más tarde, la “revolución verde” pasó por alto las tierras de las laderas y la gente que allí vivía, en favor de la agricultura industrializada en los valles. En la década de 1980, las políticas de ajuste estructural establecidas para los países pobres hacían hincapié en la ventaja comparativa e ignoraban a los agricultores pobres por considerarlos ineficientes y, por consiguiente, insignificantes. Los expertos supusieron que las fuerzas de mercado pronto los impulsarían a sectores más productivos de la economía; ¿por qué, entonces, desperdiciar dinero para proporcionarles capacitación y créditos? (La satisfacción de consignar a toda una clase de personas al “cubo de basura de la historia” de León Trotsky no ha sido exclusiva de los marxistas.) Las guerras, la inestabilidad política y las sequías impulsaron a los agricultores a abandonar algunas zonas. Sus propias técnicas deficientes que aceleraban la erosión los ponían en situación precaria frente a los huracanes que arrasaban laderas enteras. Por último, la demanda de mano de obra barata en EE.UU. ejerció su fuerza gravitacional.

Solo unos pocos visionarios veían aún algún potencial en las laderas de Mesoamérica. Uno de ellos fue José Elías Sánchez, nacido en 1927, un ceñudo experto en educación que combinaba la irreverencia, la imaginación, un profundo conocimiento de la agricultura y un don para inducir hasta a los campesinos más tímidos a hacer preguntas respecto a una agricultura alternativa adecuada a sus necesidades. El punto central de la filosofía de Sánchez era la convicción de que había que empezar con la persona, no la tierra. El objeto de la capacitación era enseñar a los agricultores a pensar, a ser creativos, a tener una actitud positiva. Sin ese desarrollo personal, las técnicas aprendidas serían solo una colección de herramientas que se olvidan rápidamente o se descartan ante el primer obstáculo inesperado.

Sánchez inspiró a algunos de sus alumnos a formar una red para continuar sus esfuerzos en toda el país, y varios de ellos establecieron granjas modelo o Centros de Estudios de Agricultura Sostenible (CEAS). Según Norman Sagastume, quien ayuda a comunicar los resul-

tados de proyectos financiados por la IAF y ha trabajado durante dos décadas en la zona rural de Honduras, de las más de 100 granjas modelo del país, 30 fueron establecidas gracias a Sánchez y constituyen la RED-CEAS. Para los agricultores pobres, las granjas modelo son la única fuente de capacitación práctica. Aunque el 70 por ciento de los agricultores hondureños cultiva en las laderas, no ha tenido contacto con un agente de extensión agrícola del gobierno desde 1990, dijo Sagastume. Y no es que Sánchez se hubiese entusiasmado si continuaban los programas del gobierno. Después de trabajar un tiempo en el Ministerio de Educación de Honduras y de recibir un posgrado de la Universidad de Nuevo México, Sánchez dirigió un departamento de capacitación para agentes de extensión agrícola en el Ministerio de Recursos Naturales, y se fue desengañando. “Quemar gasolina” era lo que consideraba el único resultado mensurable de las visitas de campo de los agentes. “Comida para cucarachas” era su comentario mordaz sobre los interminables estudios e informes redactados por expertos agrícolas que permanecían sin ser leídos sobre los estantes del ministerio.

Sánchez pensó que debía haber un sistema mejor y, por eso, mientras estaba aún en el ministerio, fundó una pequeña organización no gubernamental para ayudar a las comunidades pobres. Solía llevar a empleados del ministerio a trabajar con los residentes de estas comunidades, y trató de exponerlos a los pensadores pioneros en el área de la agricultura alternativa. Pero “no tuvo un efecto duradero”, le dijo a Jim Adriance, de la IAF (*Desarrollo de Base* 1995, vol. 19, n.º 1). Para 1980, Sánchez había renunciado a su cargo en el ministerio y vuelto su atención a la pequeña granja en una ladera en las afueras de Tegucigalpa que él y su mujer habían comprado en 1964 para complementar sus ingresos. La denominó Loma Linda y, con la ayuda de un préstamo de Vecinos Mundiales, la organización sin fines de lucro con sede en Oklahoma que ayuda a los pequeños agricultores, construyó terrazas de cultivo siguiendo las curvas y pendientes del terreno, algunas apoyadas sobre pilas de llantas viejas enterradas en las laderas. Con estas terrazas —y con llantas por todas partes, incluso usadas como macetas para hierbas y flores— Loma Linda produjo grandes cantidades de cereales, frutas y hortalizas. La significación de las llantas era que no costaban nada. Un agricultor podía encontrarlas tiradas detrás de la gasolinera más cercana

o al costado del camino. Todo lo que Sánchez hacía contenía una lección. Las llantas viejas significaban que no hacía falta dinero para mejorar una granja, solo imaginación y trabajo duro. Los agricultores a quienes deseaba ayudar sabían trabajar duro. Pero nadie había tratado antes de estimular su imaginación.

En las siguientes décadas, Sánchez ayudó a más de 30.000 agricultores en la transición de las prácticas de corte y quema o roza, que agotaban el suelo y aceleraban la erosión, a una agricultura más sostenible y con el uso menos intensivo de agroquímicos, destinada a preservar y enriquecer el suelo. Mediante la capacitación práctica en tierras similares a las suyas, Sánchez exhortó a los agricultores a valorar sus propios conocimientos y experiencia, y a agregar a ello las técnicas que él había creado, tales como la labranza mínima. Construir terrazas más estrechas en las laderas era más fácil para los pequeños agricultores, que no contaban con los implementos para construir las anchas terrazas preferidas por los agrónomos. Al comenzar de a poco, e ir agregando abono orgánico al suelo cada año, repartían el trabajo en un espacio de varios años y al mismo tiempo mejoraban el suelo en forma continua. En toda Honduras pueden verse laderas con terrazas creadas utilizando este método, y la práctica de quemar los campos antes de sembrar ha disminuido. Ambas características de la agricultura hondureña contemporánea son legados de Elías Sánchez. En 1966, la Universidad de Brown reconoció sus logros otorgándole el premio al mérito *Alan Shawn Feinstein World Hunger*, un premio de US\$10.000 otorgado por servicio público y educación. Katie Smith describió su vida y su labor en *The Human Farm: A Tale of Changing Lives and Changing Lands* (La finca humana: una historia de vidas y tierras cambiadas) (Kumarian Press, 1994).

En noviembre de 1998, el huracán Mitch azotó gran parte de Honduras. Granjas enteras en laderas montañosas fueron arrastradas, pero muchas de las que tenían terrazas en curvas de nivel lograron superar la tormenta con daños mínimos. Las terrazas de Loma Linda también lograron subsistir, pero las construcciones fueron destruidas, entre ellas el hogar y la biblioteca de Sánchez. Como el agricultor cuya granja se encontraba más arriba en el cañón no había adoptado técnicas para combatir la erosión, una pared de agua, lodo, árboles y rocas se abalanzó por la ladera y arrasó el centro de capacitación. Sin embargo, Sánchez

estaba decidido a reconstruir. “La granja física fue destruida, pero la granja humana subsiste”, dijo señalando a su cabeza. Con financiación internacional y la ayuda de voluntarios, se construyeron nuevos dormitorios y aulas. Pero Sánchez, que ya tenía 73 años de edad, falleció el 18 de marzo de 2000, menos de dos semanas antes de la fecha programada de reapertura del centro. Con su muerte, finalizó la capacitación en Loma Linda.

“¿Sabe lo que me llama la atención? —comentó Norman Sagastume mientras nos dirigíamos hacia el norte a Siguatepeque varios años más tarde.— Muchas de las personas que conocían a don Elías no recuerdan la granja. Recuerdan su puntualidad, su respeto y cariño por la gente; sus actitudes, sus valores, cómo trataba a todos. Nadie me dice que recuerda la granja”. Sagastume visitó Loma Linda con frecuencia durante el curso de su trabajo. Estuvo allí solo dos días antes de la muerte de Sánchez. Recuerda divertido que Sánchez casi lo echa. “No quiero volver a verlo por aquí —le dijo Sánchez— hasta que no haya comprado una granja. La esperanza de Honduras está en ustedes los jóvenes. Tienen que difundir estas ideas, enseñar la granja humana”.

Sagastume y yo examinábamos el progreso de la RED-CEAS y el impacto persistente de las ideas de Sánchez. Nuestra primera parada fue la granja de Rene Santos, presidente de la red, quien había trabajado durante siete años con Vecinos Mundiales y había tenido contacto frecuente con Sánchez. Desde que estableció su propia granja modelo, ha capacitado a más de 8.000 individuos; miles más realizan visitas educativas a la granja, entre ellos visitantes de Canadá y EE.UU. La mayoría de los grupos consta de ocho a 25 integrantes y permanece de uno a cinco días. El Cuerpo de Paz estadounidense envía a sus voluntarios para recibir capacitación, dijo Santos con una media sonrisa, “pero quieren aprender un poco de todo en cuatro horas y a menudo hay que empezar enseñándoles cómo usar los implementos. Así que algunos temas no se tratan a fondo”.

El curso abarca temas tan diversos como el desarrollo humano y la motivación, la higiene personal, la salud y nutrición familiar, las plantas medicinales, el envasado y la conservación de alimentos, la agricultura orgánica, la permacultura, el control biológico de plagas, la conservación el suelo, la construcción de terrazas sobre laderas, la construcción con tierra api-

sonada, y la construcción de pozos y cisternas. Santos devora información y tiene una biblioteca de libros y artículos sobre los temas que enseña. “La gente siempre viene acá a usarla”, dijo. “Un hombre del sur viene todas las semanas. Se pasa medio día leyendo libros, tomando apuntes; después se va”. Con la ayuda de Vecinos Mundiales de Canadá, Santos piensa ampliar la biblioteca y agregar un rincón de lectura para los niños. “Uno de los objetivos es inculcar el hábito de la lectura, ofrecer juegos educativos, incluso Internet. Es un servicio; no obtenemos ingreso alguno de esto”.

La familia Santos se gana la vida con los otros servicios que ofrece a los visitantes —alojamiento, comida y visitas guiadas de la granja— y con lo que produce la misma granja. Santos tiene una licencia para comercializar servicios, y su negocio refleja una vieja ambición. “Siempre tuve esta idea de que no quería terminar como algunos de los hombres que se ven, de 70 a 80 años, caminando con una azada al hombro, buscando trabajo. Mi objetivo, Dios mediante, cuando llegue a esa edad, es estar en mi propia casa, quizá no con la fuerza para trabajar en la granja pero al menos para administrarla y vivir de lo que produce. Y les digo a mis hijos [que aún hacen algo de trabajo para él]: ‘desarrollémosla. Ésta es su herencia’”.

Más tarde ese día, Sagastume y yo asistíamos a una reunión en la granja de Santos donde otros agricultores de la RED-CEAS trataban el tema de cómo vender su experiencia y conocimiento al gobierno local y a los donantes internacionales. Es el reto mayor al que se enfrenta la red, y el tema surgiría con frecuencia en los días siguientes. Un propietario que no pudo asistir a esa reunión fue Ismael Vargas y, el día siguiente, Sagastume, quien había fomentado la red en su cargo previo con una agencia de desarrollo suiza, y yo nos dirigimos desde la capital hacia el noreste, a Olancho, para verlo. Después de siete años de trabajar con Sánchez, Vargas estableció su propia granja cerca de Juticalpa, y recibió apoyo temprano como parte de una donación de la Fundación Interamericana a Familia y Medio Ambiente (FAMA), una organización microcrediticia hondureña a la cual aún está vinculado.

Impecable, vistiendo pantalones azul marino, camisa celeste y botas de trabajo marrón claro, Vargas vino a recibirnos pasando por un túnel verde de árboles frutales. Con el cabello totalmente blanco, un grueso flequillo rodeaba una cabeza semejante a la de



Ismael Vargas utilizaba una mandíbula de caballo como herramienta, en 1991.

un busto de un senador romano. Sus ojos brillaban ante la oportunidad de mostrarnos su granja otra vez. Cuando la vi por primera vez, unos 12 años antes, los árboles eran delgadas plántulas. Ahora hay una docena de tonos de verde en la vegetación que protege la casa del calor del sol. Entre los árboles hay una variedad de plantas medicinales que Vargas vende. Una de ellas, dijo Vargas, facilita el nacimiento de los terneros; las mujeres de la zona también suelen usarla. Otra planta no tenía insectos a su alrededor. “También repele las serpientes”, dijo Vargas. “Para una serpiente sería preferible deslizarse sobre brasas calientes que sobre las hojas de esta planta”.

Sánchez supo desde un comienzo que quería difundir su estrategia más allá de Loma Linda. También sabía que no todos los agricultores pobres trabajaban en las laderas y, en un país con tantos microclimas, las condiciones varían mucho. Se imaginó granjas modelo dispersas por todo el país, con una filosofía común pero haciendo hincapié en las condiciones locales. “Ese fue uno de sus primeros planes”, recordó Vargas. “Siempre decía que debía haber un mínimo de cinco centros en cada uno de los 18 departamentos de Honduras. Por ejemplo, aquí cerca tenemos la aldea de La Llave, que está a más altura y es más fría. Si uno planta aquí maíz de allí, lo único que saldrá es el tallo. No producirá espigas. Hay que conocer las condiciones locales”.

Sánchez buscó activamente hombres que implementaran su visión de centros didácticos en todo el país. En 1980, encontró a Vargas plantando café en una finca en Guinope después de haber trabajado un tiempo con Vecinos Mundiales en la zona. Durante todo el año siguiente, Sánchez vino con regularidad. “Me estaba evaluando”, dijo Vargas. “En 1982, yo pensaba ir a trabajar en unas tierras que eran de mi madre. Elías me preguntó qué planes tenía y si tenía ahorros. ‘Nada’, le dije. ‘Ven conmigo. Te pagaré un sueldo y te brindaré capacita-

ción', propuso. Así fue que en junio de 1982 comencé a trabajar con don Elías, y permanecí con él hasta 1989, cuando vine aquí con la idea de la finca en mi cabeza. Pero aun así, siempre permanecí en contacto con él. Cuando tenía alguna duda o me sentía abrumado, iba a pedirle su opinión". Vargas hizo explícita la relación denominando a su granja la Finca Elías. "Para mí, él era como tres personas", dijo Vargas: "un segundo padre, un gran maestro y un gran compañero".

Vargas desarrolló más aún la técnica de Sánchez de provocar la imaginación de sus visitantes utilizando implementos agrícolas poco comunes. Construyó macizos para plántulas debajo de rejas sobre simples plataformas de madera elevadas. La mitad superior de una blanca calavera de vaca estaba colgada cerca, y parecía un objeto de un cuadro de Georgia O'Keefe. Con los dientes que le quedaban, se convirtió en el ras-



trillo ideal para escardar las pequeñas filas del macizo de plántulas. Olancho es una zona ganadera. Vargas estaba enseñando que hay implementos adecuados a nuestro alrededor, si usamos la imaginación.

Al igual que en Loma Linda, había llantas viejas en lugares inesperados. Varias colgaban de un árbol, algunas de ellas llenas de enormes cebollas. "Una vez vino un grupo de maestros de escuela —recordó Vargas— y una maestra, mirando las cebollas, dijo: 'creo que don Ismael fue al mercado a comprar esas cebollas'. Así que les mostré las cebollas que crecían dentro de las llantas y la maestra no podía creerlo. 'No sabía que pudiéramos cultivar cebollas de ese tamaño en esta zona, pero usted me ha convencido hoy de que sí podemos hacer estas cosas', dijo. De eso se trata: de que la gente vea que sí es posible".

Algunos grupos de maestros aún vienen a aprender sobre agricultura orgánica, y los agricultores a quienes Vargas ha enseñado lo visitan con regularidad para hablar de sus granjas. Pero las instituciones hondureñas que en una época fomentaban la agricultura orgánica y subsidiaban la capacitación de grupos de agricultores locales han perdido financiación, y las organizaciones internacionales que apoyaban esa labor han sufrido recortes presupuestarios. Entre tanto, las federaciones cafetaleras locales hablaban con Vargas sobre la capacitación en métodos orgánicos, y éste estaba trabajando con los gerentes de microcréditos de FAMA que habían descubierto que poner en práctica la filosofía de la granja humana no solo hacía más interesante su trabajo sino que reducía las tasas de incumplimiento.

Al día siguiente, retomamos la conversación en la granja modelo de Jorge Amador en Sabana Grande, un acceso a una zona devastada. El sur de Honduras tuvo importantes períodos de explosión agrícola en la segunda mitad del siglo XX, primero con el algodón y luego los melones, y toda la producción fue en gran escala y con uso intensivo de insecticidas químicos. Los pequeños agricultores desalojados terminaron quemando y arando las laderas de las montañas hasta que el suelo se erosionó. Las sustancias químicas envenenaron el suelo. El resultado fue un caso clásico de desertificación. Donde antes había cascadas que caían sobre los bosques, ahora hay solo arena y roca. Ramón Velásquez, quien lleva muchos años en la actividad del

Neumáticos como macetas.

desarrollo y ahora es vicepresidente del Congreso de Honduras, recuerda haber visto un jaguar muerto en la espesa vegetación en el límite de su ciudad cuando era niño. Ahora uno se pregunta dónde podría esconderse un gato doméstico. Nada de eso hace vacilar a Amador. “Si uno trae agua y cuida del suelo, puede cultivar cualquier cosa”, insiste. Una visita guiada de la granja confirma sus palabras. Señala unos grandes árboles de papaya cargados de brillante fruta verde. Sus troncos están rodeados de capas de vainas de maíz que mantienen húmedo el suelo. “Si se expone el suelo al sol, se cocina, y los árboles se mueren en la estación seca”, explicó. A los 60 años de edad, Amador es un hombre robusto de brazos fornidos —es herrero además de agricultor—, ojos marrones, cabello oscuro enrulado, rostro expresivo y manos gesticulantes. Nunca va a ningún lado en su granja sin un implemento en sus manos o un sombrero en la cabeza. “Podría andar con la cabeza descubierta —dijo— pero este sombrero comunica un mensaje: que vengo del mismo lugar que todos estos agricultores, agricultores que saben lo que es tener hambre. Y les digo que el trabajo que hacemos es para poder poner más tortillas en la mesa”.

El padre de Amador era aparcerero porque no tenía tierra propia, y falleció cuando su hijo tenía 12 años de edad. Amador trabajó en aserraderos durante varios años. A los 20 años de edad, examinó su vida. “Volví de los aserraderos al hogar de mi madre sin nada”, recordó. “Me había bebido todo el dinero que había ganado. Solo para volver a casa, tuve que trabajar matando serpientes en el monte. Después de eso, dejé la bebida, dejé el cigarrillo”. Regresó al trabajo de campo, pero esta vez logró ahorrar dinero. “Por primera vez en mi vida, comí en un restaurante”, recordó.

La siguiente vez que regresó a su casa, tenía el dinero para volver a comprar tierras que su madre había vendido. Más tarde, compró más tierra y construyó una fragua. Un día, asistió a un taller patrocinado por Compañeros de las Américas. “Me gustó el curso”, dijo. “Hubo una parte sobre agricultura, pero más que nada, se trataba de la mente humana. Elías Sánchez fue uno de los docentes. Le dije que quería que viera mi tierra, porque quería comenzar a practicar ese tipo de agricultura”. Amador comenzó a poner en práctica las técnicas, y cuando Sánchez lo visitó, quedó impresionado. “Después de eso —recordó Amador— el programa de Compañeros me contrató como trabaja-

dor agrícola. Trabajé durante tres años. Pero siempre iba a visitar a don Elías los sábados para ver qué técnicas estaba usando, y luego las traía aquí”. Amador dejó el programa de Compañeros cuando Sánchez le ofreció un sueldo más alto, y luego trabajó en otros programas. “He estado capacitando gente en 48 lugares diferentes de Honduras, contratado por distintas organizaciones: Compañeros, Plan International, World Vision, Catholic Relief Services”, dijo. “Pero siempre regresaba a don Elías. Trabajé con él cada tanto, durante ocho años. Aprendí mucho de mi trabajo con Compañeros, pero aprendí más aún con Elías”.

Amador se hace eco de la insistencia de Sánchez en el factor humano. “Especialmente en esta zona. Tenemos que formar a la gente, ayudarla a aprender. Sigo insistiendo en que la pobreza no existe en ningún lugar del mundo. Lo que existe es la ignorancia. Si la gente recibe capacitación, si usa su inteligencia, puede salir adelante”. Con un nuevo dormitorio en una elevación frente a su casa, Amador puede alojar a 22 alumnos en su granja. Como otros propietarios de granjas modelo, espera que la RED-CEAS cree interés en el movimiento de la granja humana y ayude a llenar esas literas. Las granjas modelo son empresas sostenibles e incluso rentables, y sus propietarios pueden capacitar a un gran número de agricultores. Lo que falta es apoyo para que los agricultores puedan recibir esa capacitación.

Paradójicamente, la migración que se ha llevado a tantos potenciales agricultores de Honduras podría, con el tiempo, reavivar el interés en hacer realidad el sueño de Elías Sánchez. El impacto de la migración se ve en toda la zona rural de Honduras. Ismael Vargas dijo que 300 hombres han migrado de su aldea a EE.UU. Al ir convirtiéndose la migración en un tema político cada vez más controvertido en EE.UU., la búsqueda de soluciones reales debe concentrarse, con el tiempo, en las condiciones que obligan a los agricultores a migrar, en primer lugar. Y en este momento, la granja humana ofrece la única manera de ganarse bien la vida en las tierras marginales de Mesoamérica. Como dice Jorge Amador: “Si yo puedo ganarme la vida aquí, usted también puede hacerlo”.

Patrick Breslin, ex vicepresidente de relaciones externas, se jubiló en el año 2007, después de 22 años en la IAF, para dedicarse a escribir un libro sobre líderes de base en América Latina. Vive en Kiev, Ucrania, y se le puede escribir a patbreslin@yahoo.com.

Un espíritu infatigable del desarrollo en Haití



Por Robert Maguire

Fue una de las visitas más inolvidables en mis 19 años como representante de la Fundación Interamericana para Haití. En julio de 1990 comencé una expedición en las elevadas y parcialmente áridas sierras que se levantan sobre Puerto Príncipe, la capital de Haití. Iba montado en un poni criollo llamado Avyon (avión) en dirección a los elevados recesos de la cadena de montañas del Macizo de la Selle. Mi destino era el pueblo de Belle Fontaine donde visitaría el Movimiento Organizativo para el Desarrollo de Belle Fontaine (Mouvman Oganizasyon Devlopman nan Belfontenn) (MODB), donatario de la IAF. Luego de horas de avanzar tediosa pero persistentemente por un rocoso sendero serpenteante y angosto bañado por el sol, con cuestas muy empinadas a un lado y despeñaderos que descendían precipitadamente al otro, Avyon llegó sano y salvo al pueblito de montaña ubicado centralmente en la amplia Tercera Sección Comunal de Croix-des-Bouquets, o *Kwadebouke*, en el idioma criollo que hablan sus habitantes.

El escarpado aislamiento de Belle Fontaine le sirvió de mucho hacia fines del siglo XVIII, cuando se convirtió en un refugio de los esclavos fugados, o *nèg mawon*, en la colonia francesa de plantaciones de Santo Domingo. Subsecuentemente, sus habitantes no sólo lucharon en la larga y finalmente exitosa campaña de liberación del doble yugo de la esclavitud y de la colonización francesa, sino que también establecieron y mantuvieron una comunidad, en gran medida autónoma, que se nutrió generosamente de las tradiciones africanas que ellos habían traído al Caribe a bordo de los barcos de esclavos. Como más de la mitad de la población de Haití en 1804, año de la independencia,

los primeros residentes de Belle Fontaine eran mayormente *bosal*, personas que habían nacido en África y habían sido transportadas a las Indias Occidentales ya sumergidas en la cultura africana. Los descendientes actuales de estos guerreros libertadores africanos conocen bien esas raíces y con orgullo las relatan a los pocos viajeros audaces que los visitan.

Entre los descendientes de los *bosal* que me dieron la bienvenida cuando llegué, estaba Jolissaint Pierre, un hombre delgado como un alambre, de unos 25 años, quien había ayudado a crear el MODB. Pierre hizo su debut en actividades de desarrollo cuando a principios de la década de 1980, siendo todavía un adolescente, se ofreció como voluntario para participar en un programa de conservación de suelos organizado por un sacerdote, quien luego apoyó a este hijo de campesinos para que accediera a un programa de liderazgo y desarrollo en la distante Meseta Central de Haití. Durante su capacitación como trabajador de desarrollo comunitario, o *animaté*, Pierre se enteró de la existencia de la IAF. En las décadas de 1970 y 1980, la IAF apoyaba tal tipo de programas haitianos que ofrecían a la gente joven y promisorias oportunidades para adquirir los conocimientos y mejorar las aptitudes para catalizar las iniciativas de base de las poblaciones. Esto puso en contacto con la IAF a varios líderes que, como Pierre, estaban emergiendo.

Al regresar a Belle Fontaine, Pierre unió su esfuerzo al de otros para crear en 1985 la primera organización de desarrollo comunitario surgida en la región, el MODB. Posteriormente, más de 1.000 agricultores y sus familias, igualmente ansiosos por mejorar sus vidas, se unieron al MODB para formar 170 grupos comunitarios, o *gwoupman*. Con esta infraestructura naciente ya insta-

lada, el MODB presentó en 1987 una propuesta a la IAF para realizar un programa que combinaba educación para adultos y alfabetización con desarrollo institucional. El objetivo era mejorar la condición económica de los miembros a través de una mejor conservación de suelos, producción agrícola y comercialización. El propósito de mi visita de julio de 1990 era monitorear los avances realizados con la donación de la IAF.

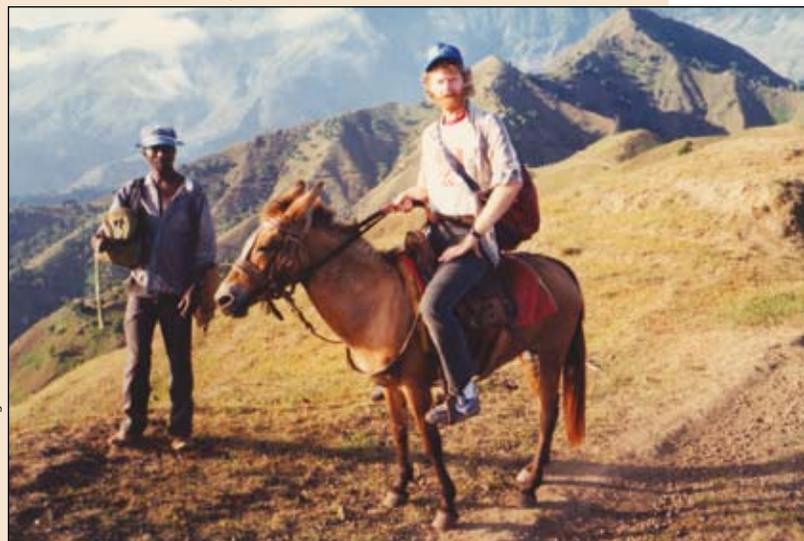
Mientras medio entumecido desmontaba de Avyon, los líderes del MODB nos invitaron a mí y al representante de la IAF en el país (ICS) que me había acompañado, a que nos sentáramos a una mesa rústica puesta a la sombra de un árbol frondoso. El equipo de la IAF, formado por tres veteranos monitores ICS, jugó un papel invaluable al ayudar al personal de la IAF a entender los matices del cambiante contexto haitiano, así como en la evaluación de las propuestas y el seguimiento de los proyectos. Una vez que estuvimos sentados, los hombres y mujeres jóvenes del MODB nos contaron cómo la Tercera Sección Comunal de Kwadebouke había experimentado una declinación gradual en las décadas recientes. Nos explicaron que ni siquiera los bosques de pinos en los alrededores de su aislada región habían podido ser preservados de la usurpación por parte de los explotadores de madera y productores de carbón. La explotación del bosque se vio exacerbada por los residentes locales que buscaban combustible para cocinar y también tierras donde plantar los granos y las verduras que las mujeres del mercado del área, o *Madan Sara*, acarreaban en cestas sobre sus cabezas a Puerto Príncipe para venderlas en los prósperos mercados que proliferaban en las sierras que dominan la capital.

A pesar de los esfuerzos locales por mejorar la conservación del suelo, las fuertes lluvias de estación erosionaban la tierra que durante la estación de sequía quedaba reseca y calcinada. Y aunque la conservación había ayudado con las cosechas, una aplicación descontrolada de impuestos por parte de soldados y agentes del gobierno mantenía a los agricultores empobrecidos, robándoles los recursos que podrían haber sido reinvertidos en la tierra. Préstamos usurarios a tasas de interés mensuales del 20 por ciento o más exprimían a los campesinos y fomentaban un círculo vicioso de deuda, pobreza y deterioro ambiental. Esos mismos soldados y agentes del gobierno habían intimidado y hostigado a los líderes y miembros del MODB, pues consideraban

que el trabajo que realizaban era un peligro y desestabilizaba el status quo. Y aunque la dictadura familiar de los Duvalier que durante 29 años había alentado prácticas de explotación se había derrumbado en 1986, los sucesivos gobiernos militares y sus aliados seguían manteniéndolas firmemente vigentes.

En vista de tales obstáculos no era raro que el MODB tuviera problemas. Había logrado abrir varias escuelas comunitarias y una clínica de salud pública, poner en marcha un vivero de árboles y capacitar a sus miembros en conservación de suelos y técnicas de producción agrícola, pero un mayor crecimiento económico de la población seguía siendo sofocado. Sin embargo, estos descendientes de *bosal* y *nèg mawon* estaban decididos a seguir impulsando valientemente el desarrollo comunitario. Y mientras lo hacían, los pobladores de Belle Fontaine estaban atentos a los acontecimientos nacionales que afectaban a la comunidad. En julio de 1990, uno de tales acontecimientos fue la perspectiva de elecciones. Jolissaint Pierre y sus colegas tenían la esperanza de que las elecciones pudieran resultar en condiciones que acabasen con algunos de los impedimentos a su trabajo. Mientras montaba otra vez al confiable Avyon para iniciar el precipitado descenso, comprendía con mayor claridad la magnitud y la fragilidad de los logros del MODB. También comprendí la vulnerabilidad de la región y de la organización frente a fuerzas fuera de su control, y cómo este lugar aislado se había integrado plenamente con las tendencias generales de Haití en lo social, económico y político.

El autor montado en Avyon, en 1990.



Concesión de Robert Maguire

Inicialmente parecía que las esperanzas que Pierre y sus colegas habían puesto en las elecciones de fines de 1990 iban a hacerse realidad. Después del cambio de gobierno a comienzos de 1991, un informe enviado a la IAF desde Belle Fontaine indicaba que algunos de los obstáculos que el MODB enfrentaba iban cediendo a medida que el nuevo gobierno tomaba medidas para restringir los impuestos y limitar la intimidación que ejercían el ejército y sus aliados. Sin embargo, el golpe de estado militar de fines de 1991 revirtió esta tendencia al desatar fuerzas reaccionarias que forzaron a muchos de los líderes del MODB, entre ellos Jolissaint Pierre, a huir de la aldea para ampararse en la relativa seguridad de Puerto Príncipe. Mientras trataban de pasar desapercibidos allí, el MODB suspendió sus operaciones.

Una vez instalado en la capital, Pierre descubrió que ni él ni sus colegas estaban solos en su desgracia. De hecho, los *animaté* de organizaciones de todo Haití —muchos de ellos apoyados por la IAF— habían buscado refugio en la populosa ciudad. Cerca de una docena de estos líderes de base se congregaban en el salón de reuniones del contratista ICS de la IAF, donde podían intercambiar noticias en un ambiente seguro mientras tomaban innumerables tazas del fuerte café haitiano. ¡Tanto era el café que se consumía que el contratista ICS, cuyas tareas en el campo habían sido restringidas durante este período turbulento, pidió permiso para destinar los fondos asignados al monitoreo a la compra de café! Con el pasar del tiempo, las reuniones informales se convirtieron en lo que los *animaté* comenzaron a llamar *lekòl dijans*, o escuelas de emergencia. En sus aulas ellos aprendieron a comprender y analizar los acontecimientos del momento; su tarea era desarrollar planes para reconstruir las organizaciones de la comunidad cuando las condiciones lo permitieran.

Durante más de dos años, en Puerto Príncipe, Pierre y los *animaté* del MODB se mantuvieron informados gracias a miembros de la organización que ocasionalmente descendían de la montaña. Bien enterados de las condiciones preponderantes en sus tierras, y anticipando que su exilio en algún momento acabaría, los *animaté* presentaron una propuesta a la IAF a comienzos de 1994 solicitando apoyo para un programa integrado de producción agrícola, almacenaje y comercialización de cosechas y administración de recursos. Entre las actividades propuestas, las prin-

cipales eran la construcción de un silo para granos, la creación de un fondo rotativo de crédito para los agricultores y *Madan Sara*, y un banco de herramientas comunitario. El logro de los objetivos dependía de la resurrección de los *gwoupman* y de la restauración de la confianza entre sus miembros. La IAF aprobó la propuesta en junio de 1994, y tanto la IAF como sus socios de base esperaron por las condiciones propicias.

Afortunadamente, éstas se dieron en octubre de 1994 cuando el régimen militar fue separado del poder durante una intervención auspiciada por la ONU y se restauró el poder del gobierno elegido. Antes de que los trabajadores del desarrollo de las *lekòl dijans* regresaran a las aldeas de todo Haití para revivir las organizaciones y las actividades, ellos se comprometieron a mantenerse en contacto y continuar trabajando juntos. Eventualmente esta decisión llevó a la fundación, en 1997, de la Fondasyon Enstitisyon pou Devlopman ak Edikasyon Sivik ki Sòti nan Baz [Fundación de Base para el Desarrollo Básico y la Educación Cívica] (FIDEB). Esta red nacional de los *animaté* y organizaciones de la comunidad tenía como meta promover las iniciativas de colaboración en localidades de todo Haití por medio del aliento y apoyo a las alianzas entre grupos de base, autoridades elegidas y empresas activas en la comunidad. Trabajando al unísono, estos sectores identificarían las metas compartidas y movilizarían los recursos necesarios para hacerlas realidad, un enfoque que con el tiempo fue conocido como “desarrollo local”.

Jolissaint Pierre, del MODB, fue elegido vicepresidente del consejo asesor de nueve miembros de la FIDEB. Esto significó que tenía que dividir su tiempo entre Belle Fontaine, donde el MODB estaba tratando de renacer, y Puerto Príncipe, donde la FIDEB tenía su sede. Él tuvo un papel importante en el éxito de FIDEB en promocionar y ayudar a sostener las alianzas para el desarrollo local. Entre 1998 y 2001, la FIDEB otorgó fondos de contrapartida de hasta US\$5.000 a por lo menos 75 comunidades posibilitándoles iniciar unos 85 proyectos que comprendían desde la cría de animales hasta la rehabilitación de la infraestructura de aldeas. Este trabajo fue financiado con una donación de la IAF y más de US\$240.000 en recursos haitianos provenientes de entidades públicas y privadas.

Los primeros éxitos de la FIDEB fueron retratados en una película documental del 2003 titulada *Koudèy sou travay FIDEB nan Devlopman Lòkal* [Un vistazo al

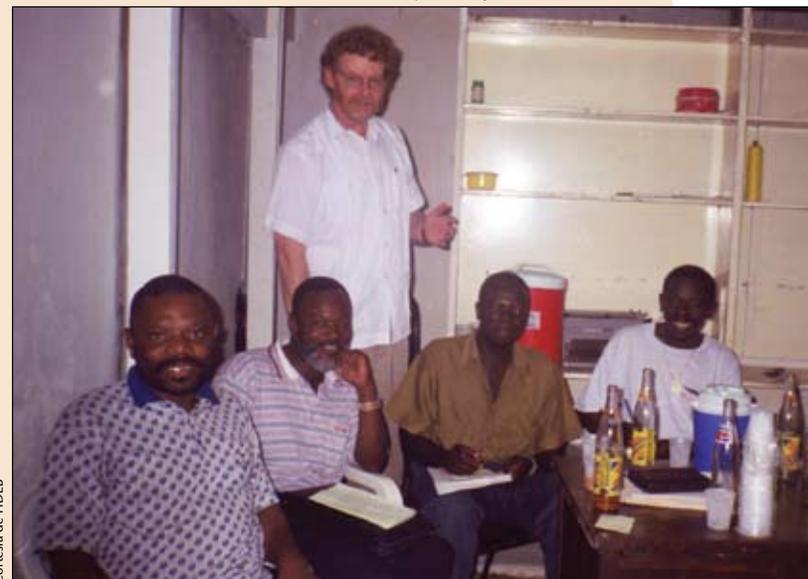
trabajo de desarrollo local de la FIDEB]. Sin embargo, como el MODB lo había constatado una década atrás, la FIDEB descubrió que el éxito podía naufragar en un contexto de inestabilidad política y con una violencia que estaba fuera del control de la organización; particularmente entre fines del 2003 y 2005, los disturbios obligaron a abandonar sus cargos a la mayoría de las autoridades elegidas, reforzando la rivalidad en lugar de la colaboración y proyectando sombras sobre las perspectivas de alianzas productivas para el desarrollo. Cuando una calma relativa volvió a reinar en Haití luego de las elecciones de principios del 2006 y de la instalación de autoridades locales elegidas en todo el país a comienzos del 2007, la FIDEB comenzó a recuperar el terreno perdido y revivir su estrategia de establecer alianzas. Desde su cargo electivo, Jolissaint Pierre continúa al servicio de la FIDEB y sus afiliados de base y sigue contribuyendo con su experiencia y talento a mejorar las condiciones de su aldea ancestral.

Tales eran las condiciones cuando en marzo del 2007 visité Haití, por primera vez luego de tres años, con la esperanza de renovar mi relación con el trabajador para el desarrollo de Belle Fontaine. Esta vez, sin embargo, no habría de hacer una excursión montado en un poni criollo de pisada firme. Cuando Jolissaint Pierre se enteró de que estaba en Puerto Príncipe, el veterano trabajador para el desarrollo vino a visitarme. Ahora, con casi 40 años, casado y padre de dos hijos adolescentes, no había perdido un ápice de su entusiasmo, motivación y determinación. También seguía en contacto con su pueblo natal, a pesar de haberse mudado con su familia a un asentamiento ubicado en esas mismas sierras de Puerto Príncipe donde yo había iniciado mi primer viaje a Belle Fontaine. De inmediato Pierre comenzó a darme información sobre las condiciones específicas reinantes en su aldea, que él visita con frecuencia. En el curso de la conversación pintó un cuadro desolador de deterioro e ineficacia de la organización durante los años recientes de caos y conflicto, en paralelo con una significativa declinación de las condiciones sociales y económicas. Esa declinación se caracteriza por escasez de combustibles para cocinar, producción agrícola e ingresos más bajos, aumento de los problemas de salud, una marcada reducción de la expectativa de vida de los residentes de la aldea y una tendencia de los jóvenes a emigrar — tipo *sauve-qui-peut*, o sálvese quien pueda.

Luego de hacer un resumen de la desesperación, el infatigable Pierre extrajo de su mochila un documento que detallaba los planes que él y los líderes de Belle Fontaine habían estado formulando para revivir los programas de educación, salud y desarrollo agrícola y de pequeños negocios. Un ingrediente nuevo es una mayor colaboración con las asociaciones de agricultores de las zonas bajas vecinas. Al respecto, Pierre describió sus actividades como asesor de Coordination des Paysans pour le Développement de Thomazeau (COPDET), un grupo de asociaciones de los llanos de Kwadebouke situados mucho más abajo de las elevaciones montañosas de Belle Fontaine. Hace un año justamente, COPDET recibió una donación de la IAF para crear un banco de semillas y suministrar asistencia a 300 agricultores que cultivan y venden chalotes. Para Pierre, esta incursión en el área de la producción y comercialización especializada representa un paso importante en la creación de oportunidades sinérgicas entre los agricultores de las áreas más accesibles de las tierras bajas y los productores y *Madan Sara* de las alturas en las áreas montañosas de la Tercera Sección Comunal de Croix-des-Bouquets.

Hacia el final de la exposición de Pierre, nuestra conversación tocó otro componente potencial de un futuro más próspero para Belle Fontaine. ¿Qué tal si la aldea fuera convertida en un lugar donde los haitianos —incluidos los que están en el extranjero— pudieran

El comité central de FIDEB con Bob Maguire en 1999: Jolissaint Pierre, Romer Bocicault, Jean Luc Fénélus y Exempt Valbrun.



Cortesía de FIDEB

visitar para descubrir y reflexionar sobre el orgulloso patrimonio y la historia de un pueblo que hace mucho abolió la esclavitud y dio a luz a la segunda nación independiente del continente? Al final, mi antiguo socio explicó que ahora existe una especie de carretera que serpentea por esos mismos precarios senderos que yo había atravesado a caballo para llegar a Belle Fontaine 17 años atrás y ese camino nos deja a 30 minutos de caminata de la aldea. “Ya nunca más”, Jolissaint dijo en broma, pensando en mi visita montado en Avyon, “tendrás que hacer un largo viaje en avión”.

En 1984, mientras el joven Jolissaint Pierre asistía a un programa de capacitación en la Meseta Central de Haití, *Haiti—Today and Tomorrow* publicó mi ensayo “Strategies for Rural Development in Haiti: Formation, Organization, Implementation” [Estrategias para el desarrollo rural en Haití: Formación, organización, implementación], que describía un marco para apoyar el desarrollo de base siguiendo un enfoque llamado “Formación, Organización, Implementación”, o *FOI*, palabra que en francés significa fe (Charles R. Foster y Albert Valdman, editores, University Press of America: 1984, pp. 161-172). Ese mismo año, el respetado economista Albert Hirschman publicó un delgado volumen que describía y analizaba el apoyo de la IAF al

desarrollo de base: *Getting Ahead Collectively: Grassroots Experiences in Latin America* (Saliendo adelante colectivamente: experiencias de base en América Latina), (Pergamon Press: 1984). Proponía “el principio de conservación y mutación de la energía social” como un medio para entender tanto la tenacidad como la transformación de los líderes comunitarios asociados con donaciones de la IAF, así como la importancia del apoyo de la IAF a esos individuos clave, incluso ante un aparente fracaso. La historia del apoyo de la IAF a la evolución de Jolissaint Pierre como líder de base durante los 23 años que transcurrieron desde que estas dos publicaciones aparecieron, afirma las ideas que plantearon y sirve de guía para seguir adelante.

El enfoque *FOI* postulaba que el desarrollo de base en Haití ocurriría en un proceso continuo de tres fases. La primera fase era la formación de líderes promisorios a través de educación no formal y programas de capacitación. Estos *animaté* aplicarían el conocimiento y las destrezas adquiridos para guiar la creación de organizaciones a través de las cuales el desarrollo de abajo hacia arriba echaría raíces en sus comunidades. Las organizaciones servirían como marco institucional para la implementación de actividades de base específicas, localmente planificadas y administradas. El proceso *FOI* sería apoyado, cada vez más, por recursos moviliados entre las mismas comunidades y externamente. El apoyo de la IAF podía insertarse en el proceso en el momento más apropiado, apoyando programas de educación y capacitación, el trabajo de organización o las iniciativas de desarrollo de los *animaté*. Finalmente, a medida que el enfoque se fuera afianzando, asociaciones y federaciones de organizaciones comunitarias emergerían para expandir las oportunidades de avance. Tales esfuerzos también podrían recibir apoyo de la IAF.

Simultáneamente con lo que fue evolucionando en Belle Fontaine, hubo desarrollos similares en otras aldeas haitianas siguiendo el proceso *FOI*. Las donaciones de la IAF apoyaron los programas que los impulsaron, así como el proceso que se iba desplegando en varias comunidades. Cuando las condiciones forzaron el desplazamiento de Pierre y otros *animaté* a la capital, se organizó una asociación informal de trabajadores de desarrollo comunitario en torno a las *lekòl dijans*. Aunque la IAF no la apoyó directamente, su contratista facilitó la escuela de emergencia y, con el tiempo, sus participantes formaron una red de trabaja-



Jenny Petrov

Chalotes de cultivadores de COPDET para hoteles, restaurantes y otros clientes.

dores de desarrollo de la comunidad y organizaciones de base a través de la fundación de la FIDEB. Al final, la IAF acompañó a la FIDEB mientras ésta seguía su propio proceso *FOI* y forjaba alianzas para proyectos de desarrollo local. En su acción de apoyo financiero más reciente en Haití, la IAF patrocinó esos esfuerzos a través de su donación a COPDET.

Así como la experiencia de Pierre ilustra los pasos exitosos a lo largo del proceso *FOI*, también demuestra que tal progreso no sucede en el vacío. De hecho, subraya que el proceso de desarrollo de base está influido por fuerzas externas a él. En el caso de Pierre, del MODB y de la FIDEB, estas fuerzas iban desde los taladores locales, productores de carbón, soldados y prestamistas hasta las elecciones nacionales, un golpe de estado militar, la turbulencia política general y una intervención militar con mandato de la ONU. Aunque tales fuerzas socavaron, interrumpieron, revirtieron y transformaron los esfuerzos de Pierre, ellas revelaron la relevancia del “principio de la mutación y conservación de la energía social” en Haití.

Luego de visitar a donatarios de la IAF en varios países a comienzo de la década de 1980, Hirschman observó que, frecuentemente, individuos que “habían participado previamente en otras, y generalmente más ‘radicales’, experiencias de acción colectiva que por lo general no habían logrado su objetivo, a menudo debido a la opresión oficial”, no obstante mantenían sus “antiguas aspiraciones de energía social”. Esta energía social, escribió, “se vuelve activa otra vez, pero lo más probable es que tome una forma muy diferente”. Es este mantenimiento y renovación de la energía, que él observó repetidamente durante sus visitas a organizaciones apoyadas por la IAF, lo que Hirschman capturó en su principio de la energía social. La carrera de Jolissaint Pierre ilustra la continua validez del principio 23 años después de que fuera revelado, no sólo en lo relativo a la tenacidad de los líderes y las organizaciones asociadas con las donaciones de la IAF, sino también en relación a cómo sus esfuerzos, a pesar de devastadores reveses y aparentes fracasos, traen resultados transformadores.

La participación de Pierre como catalizador del desarrollo de base en Belle Fontaine a través del MODB y sus *gwoupman* fue ciertamente, en el Haití de la década de 1980, un ejemplo radical de acción colectiva. El MODB con su enfoque hacia el desarrollo de

base era una amenaza para quienes protegían y se beneficiaban de un status quo opresivo, servido por un campesinado disgregado y mal informado, vulnerable a la expropiación predatoria lograda por actos de explotación tales como impuestos desmedidos y préstamos usurarios. Desde su creación en 1985 hasta el golpe de estado de 1991, el MODB trabajó para mejorar las condiciones de Belle Fontaine con este telón de fondo de intimidación oficialmente aprobada.

Durante el atemorizante período de su exilio, Pierre mantuvo su energía social a través del contacto con otros trabajadores del desarrollo exilados y con miembros del MODB llegados de las montañas. La experiencia de las *lekòl dijans* redundó en una transformación importante —o mutación— de su energía y metodología social cuando él y otros *animaté* trascendieron de sus aspiraciones para sus comunidades natales a un plan más amplio para confrontar las necesidades de desarrollo de todo Haití, lo que sentó las bases para la FIDEB con su enfoque más incluyente. A pesar de los tropiezos, la FIDEB ha ayudado al desarrollo de base haitiano a incorporar el concepto de desarrollo local a través de alianzas que movilizan los recursos comunitarios y cruzan las líneas entre sectores. La experiencia de la FIDEB y la decepción sufrida en Belle Fontaine han servido para canalizar más aún la energía social de Pierre en perspectivas para mejorar las oportunidades entre localidades, como, por ejemplo, con COPDET. Finalmente, la energía social de los *animaté* continúa mutando al tiempo que él analiza las posibilidades de que el patrimonio histórico de Belle Fontaine pueda dar una nueva dirección a su desarrollo.

Jolissaint Pierre representa no sólo un espíritu infatigable. Desde la perspectiva de la IAF, él también es un ejemplo vivo de crecimiento y transformación que brinda importantes elementos para la comprensión de la aplicación de la teoría y análisis del desarrollo. Y su historia es prueba de que la determinación y el empuje para superar los obstáculos que minan el sendero hacia el desarrollo de base en Haití están vivos y saludables, y merecen un sólido apoyo.

Robert Maguire, experto internacionalmente reconocido sobre Haití, es profesor asociado de la Trinity University de Washington, D.C., donde preside el Programa de Asuntos Internacionales. De 1979 a 2000, fue representante de la IAF para Haití y el Caribe.



Patrick Breslin

Ana Rosario Guzmán, de ARB, clasifica reciclables en el Parque de Reciclaje de la Alquaria, en Bogotá.

Iniciativas comunitarias de reciclaje

Por Martín Medina

Cualquiera que haya vivido en países de América Latina o el Caribe ha visto a gente de todas las edades extrayendo materiales de la basura. Muchos comienzan rescatando alimentos para comer, y otros sacando desechos que usan para construir sus humildes viviendas. Con el tiempo, se dan cuenta de que pueden ganarse la vida con la basura de otra gente. Los recicladores de basura son retratados en los medios como los más pobres de los pobres y son, de hecho, desfavorecidos y vulnerables. Ellos trabajan en las calles y en basureros abiertos donde enfrentan múltiples peligros. Se los asocia con la suciedad, la enfermedad y la miseria, y son percibidos como una molestia, un símbolo de atraso, e incluso como delincuentes. Sin embargo, una vez que se organizan pueden escapar de la pobreza y hacer una importante contribución a la sociedad.

La Fundación Interamericana ha financiado más de 15 iniciativas comunitarias de reciclado. Estos donatarios han desarrollado negocios viables que incorporan todos los aspectos del proceso de manejo

de desperdicios y convierten el hurgar informal de la basura en una profesión. Ellos mejoran las vidas de sus miembros y de otros recicladores de basura y proporcionan importantes beneficios ambientales a sus comunidades. Para comprender la importancia de reciclar como un fenómeno urbano contemporáneo, la IAF comisionó un estudio de ocho donatarios en la actividad de reciclado en seis países.

Las actividades económicas pueden ser “formales” o “informales”. Las actividades formales son reguladas y pagan impuestos; las actividades informales, no. La recuperación y venta de artículos desechados comenzó como una manera informal de ganarse la vida, tal vez hace siglos. (Pepenador, la palabra mexicana para quienes revuelven la basura, viene del nahua, un lenguaje azteca). La actual proliferación de recicladores de basura tiene sus causas en los 60 años de crecimiento de población y migración hacia las ciudades, los bajos niveles educacionales, la falta de oportunidades de empleo, la producción y consumo que genera un flujo constante de basura, y la demanda industrial de materia prima

barata. Los recicladores de basura son unos 3,8 millones de individuos en América Latina; cuanto más grande es la ciudad, más tiene. São Paulo, Buenos Aires, Bogotá y Ciudad de México tienen decenas de miles.

La demanda de materiales reciclables es mayor donde la industrialización es avanzada y diversa. La gente vende artículos a intermediarios que los revenden a mayoristas, quienes los vuelven a vender a clientes industriales que compran en cantidades no menores a una carga de camión, y solamente materiales que están separados, limpios y procesados: cartones y papeles en fardos, y plásticos en gránulos. Los recicladores de basura que operan solos no pueden realizar funciones de pos-recolección y quedan a merced de los intermediarios cuyos abusos van desde balanzas adulteradas hasta el ejercicio del poder monopólico de un solo comprador.

Hace 20 años había muy pocas organizaciones de recicladores de basura en Latinoamérica y el Caribe. Pero en la década de 1980, los recicladores comenzaron a darse cuenta de que podrían salir adelante colectivamente. Desde entonces, sus cooperativas y otras formas de asociación, en Sudamérica, se han multiplicado hasta llegar estimativamente a 1.000 —más que en ninguna otra región del mundo— con la mayoría en Brasil, Colombia y Argentina. Para los recicladores de basura, los beneficios significativos de trabajar juntos son obtener mejores precios al evitar a los intermediarios, vender en volumen y agregar valor a los materiales vendidos, y estar en mejor posición para negociar con la industria y el gobierno. Una vez que las cooperativas están legalmente constituidas como organizaciones sin fines de lucro, tienen el poder de suscribir contratos o convenios de donación. El apoyo de la IAF y otros donantes ha sido crucial en los esfuerzos para desarrollar prácticas laborales más humanas y de dignidad personal, un mejor estándar de vida y mejoras en las condiciones de trabajo.

La Asociación de Recicladores de Bogotá (ARB) fue la primera iniciativa de reciclaje en recibir apoyo de la IAF, el cual fue canalizado a través de una donación a la Fundación Corona de Colombia, la fundación de la Organización Corona, un fabricante de materiales de construcción para viviendas. La ARB, creada en 1989, representa a las 21 cooperativas afiliadas de recicladores de la capital colombiana. Durante gran parte del siglo XX, la recuperación de materiales reciclables de

la basura era ilegal en Colombia como en otros países, y tales actividades eran consideradas un problema que en algún momento debía ser eliminado con una campaña de “limpieza social” iniciada por paramilitares. Los recicladores colombianos se unieron para defender su trabajo y cambiar la percepción negativa del gobierno y del público.

Las gestiones de ARB han resultado en un ingreso estable y más elevado para los recicladores de basura así como capacitación para el avance profesional, acceso a becas y préstamos hipotecarios y, para algunas familias, viviendas construidas por la ciudad. Más recientemente, ARB negoció con familias y empresas la separación de reciclables antes de su recolección por parte de camiones basureros contratados por la ciudad para transportarlos a una planta de clasificación de propiedad municipal, administrada por la ARB. La separación en la fuente constituye un avance fundamental. Produce un mayor volumen de materiales limpios y recogerlos en la fuente crea un ambiente laboral mucho más saludable que hurgar en los basurales, cunetas o tachos de basura. (La labor de la ARB fue reseñada en *Desarrollo de Base* 2002)

La organización es, por supuesto, el primer paso en el proceso de desarrollo de base, y para los recicladores sus repercusiones pueden ser de largo alcance. Los grupos de recicladores que forman asociaciones nacionales para que defiendan sus intereses tienen poder político. Algunos han activado con éxito para cambiar leyes y políticas, impulsando la transición del reciclaje de una actividad informal a una formal. En 1986, ARB se unió a otros recicladores colombianos, como socio fundador del primer movimiento nacional en todo el mundo, el cual ha crecido para incluir a 150 cooperativas así como a asociaciones regionales y locales. Sus gestiones resultaron en la Ley 511, de Colombia, promulgada en 1999, la cual legaliza las actividades de reciclado. Brasil tiene 500.000 recicladores, conocidos como *catadores*, quienes recuperan el 90 por ciento del papel, metal, vidrio y otros materiales a ser reciclados por la industria. En 2001, los brasileños formaron el Movimiento Nacional dos Catadores de Materiais Recicláveis, la mayor organización de su tipo en el mundo, con 500 cooperativas afiliadas que representan a 60.000 trabajadores. Se le atribuye haber cambiado la ley brasileña, la cual ahora reconoce y apoya las actividades realizadas por el sector informal del reciclaje.

El donatario de la IAF Associação dos Catadores de Papel, Papelão e Material Reaproveitável (ASMARE), fundado en 1988 en Belo Horizonte por 14 recicladores sin techo, es un asombroso ejemplo de una empresa recicladora exitosa. Cada mes, sus 250 miembros, 55 por ciento de ellos mujeres, recicla 450 toneladas de papel, cartón, plásticos y metales pre-separados, recogidos en escuelas, empresas, residencias y edificios de oficinas. El volumen de trabajo significa para los integrantes hasta seis veces el sueldo mínimo brasileño y un incalculable sentimiento de autoestima. “ASMARE cambió nuestras vidas”, dijo doña Geralda, una integrante fundadora. “La gente ahora nos trata como seres humanos. Emergimos como seres humanos y como ciudadanos”. Con el apoyo de la IAF, ASMARE construyó un depósito e hizo un video que fue distribuido para diseminar la experiencia, la cual también es promovida individualmente por sus miembros. (Para leer más sobre ASMARE, vea *Desarrollo de Base* 2002 y 2004)

Cooperativa da Coleta Seletiva e Reciclagem de Resíduos Sólidos com Formação e Educação Ambiental

(100 Dimensão), otro donatario de la IAF, tomó a ASMARE como modelo. Fundada en 1998 en un vecindario de Brasilia afectado por la pobreza, el desempleo y la desesperanza, 100 Dimensão creció de 37 miembros fundadores a 200 trabajadores, bajo el liderazgo de su presidenta, Sonia Maria da Silva, y con el apoyo de la IAF. Sus integrantes, quienes recolectan 70 toneladas de materiales por mes, pronto descubrieron que se puede hacer dinero convirtiendo reciclables en artículos decorativos, como esculturas de metal, lámparas y relojes. Las artesanías se venden bien y, a diferencia de los reciclables en volumen, son fuentes de ingreso resistentes a las fluctuaciones de precio.

Un tercer donatario brasileño de la IAF incorpora la responsabilidad social en su misión de reciclaje en el estado de Rio de Janeiro. La Cooperativa Mista de Coleta Seletiva e Reaproveitamento de Mesquita Ltda (Coopcarmo), legalmente constituida en 2003, sólo tiene 19 integrantes, todas mujeres afrodescendientes, quienes la fundaron con la esperanza de lograr un ambiente más limpio y encontrar una salida a la

Reciclando desechos textiles al convertirlos en ropa, en ABA.



pobreza. Además de papel, plásticos y metales, recolectan electrodomésticos desechados, muebles y ropa, para re-usar y reparar. Mediante producciones teatrales en comunidades circundantes y la visita puerta a puerta, ellas alientan a los residentes a separar sus reciclables antes de desecharlos. Coopcarmo pertenece a una red regional y al movimiento nacional de *catadores*, y está representada en una campaña internacional para involucrar a jóvenes de bajos ingresos en la protección ambiental. La municipalidad de Mesquita, donde se encuentra, conjuntamente con comerciantes locales y Petrobras —la empresa petrolera brasileña— son socios en las actividades de Coopcarmo y en un programa que proporciona zapatos y ropa para que los hijos de las socias puedan vestirse apropiadamente para ir a la escuela.

Con apoyo financiero de la IAF, recicladores de Daule, Santa Lucía y Palestina, ubicadas al norte de Guayaquil, la ciudad más grande de Ecuador, han demostrado cómo sus actividades pueden resultar en comunidades más limpias, con beneficios para el medioambiente y la salud. Los residentes de estas pequeñas poblaciones son extremadamente pobres y solían tener graves problemas para manejar desperdicios. La basura se acumulaba en las calles o era arrojada al río Daule o a campo abierto. Buscando una solución, la organización Manejo Integrado de Desechos Sólidos (MIDES) propuso un sistema comunitario integrado que transformara la recolección, transporte y reciclado de basura, mediante un programa que incluyó el desarrollo de un vertedero, una campaña educativa intensa por los medios de difusión, y reuniones vecinales.

Inicialmente, el donatario encontró algunas dificultades: después de completarse los estudios para el vertedero, el dueño de una propiedad retiró su oferta para venderla. Otro predio estaba disponible pero exigía más estudios y ajustes a raíz de la diferente composición del suelo y un río subterráneo. Un vertedero sanitario debe estar recubierto con una geomembrana para minimizar las pérdidas y la potencial contaminación del agua subterránea y el suelo; la basura debe ser diseminada en capas, compactada y cubierta. Debido a la presencia del río bajo el predio, había que usar un aislamiento más fuerte y más costoso. Además, el predio estaba ubicado cerca de un basurero sin tratamiento, el cual amenazaba con pérdidas de basura y contaminantes. Hubo necesidad de fondos suple-

mentarios de la IAF para cerrar apropiadamente y descontaminar el basurero cercano.

MIDES también utilizó fondos de la IAF para comprar carritos, camiones de volquete, y camiones compactadores, y lanzar un sistema de recolección mojado/seco instalando recipientes negros para materiales no reciclables y verdes para reciclables. Trabajando con las tres municipalidades, MIDES creó el primer organismo regional de manejo de desperdicios de Ecuador, la Compañía de Economía Mixta Operadora Intercantonal de Saneamiento Ambiental (CEIMOSA), una empresa público-privada sin fines de lucro, para manejar el vertedero y supervisar la recolección de basura, asegurando que la limpieza sea mantenida. Los médicos locales dicen que ven menos casos de enfermedades contagiosas, lo cual ellos creen que podría estar relacionado con el mejoramiento en el manejo de la basura, aunque no se dispone de cifras ciertas para confirmar este beneficio.

La Fundación Papyrus, en Caracas, concentró su proyecto de reciclaje, financiado por la IAF, en enseñar a los niños los beneficios ambientales para la comuni-

Centro de reciclaje de ABA en San Salvador.



dad. También preveía beneficios económicos para sus escuelas mediante la recolección y venta de materiales. En 1994, en colaboración con Manpa, su empresa matriz y una de las mayores fabricantes de papel de Venezuela, Fundación Papyrus comenzó a capacitar a maestros y estudiantes de 25 escuelas públicas en Maracay, al sudoeste de Caracas, para promover la concientización ambiental y el reciclaje en sus comunidades. Cada escuela designó su propio proyecto de reciclado; la mayoría creó centros de recolección, principalmente para papel. Los niños aprendieron haciendo, no en abstracto, que el reciclado del papel preserva los bosques, reduce la contaminación, ahorra energía y agua y reduce costos para la industria, aumentando la competitividad. Los maestros de arte enseñaron cómo hacer artesanías de papel recolectado, así como de botellas de plástico y artículos de aluminio, los cuales son exhibidos anualmente en una feria escolar. Los maestros pensaron que en general, económicamente, la industria fue la más beneficiada con el

proyecto de reciclaje. Pero varias escuelas aprovecharon la oportunidad para vender materiales recolectados y usar los ingresos para instalar acondicionadores de aire y techar sus patios y áreas recreativas.

Cuando el trabajo es legal —y adecuadamente recompensado— los recicladores tienen un sentido de dignidad y aceptación. Elementos tales como uniformes y tarjetas de identificación refuerzan una auto-imagen positiva. Una encuesta reveló que el miembro promedio de las cooperativas de reciclaje estudiadas tiene 38 años de edad, y ha estado reciclando durante ocho años; la mayoría de los trabajadores sabe leer y escribir y algunos son casados. Las mujeres predominan en las cooperativas encuestadas. “Las mujeres pueden trabajar juntas pero es muy difícil hacer que los hombres trabajen juntos”, explicó una integrante de la Fundación para el Fomento de Empresas de Recolección y Tratamiento Ambiental de los Desechos Sólidos de Ilopango (ABAILOPANGO) de El Salvador, de cuyos 15 miembros 13 son mujeres. La mayoría de estos recicladores (80 por ciento) recobra materiales que han sido separados en la fuente. A casi todos (98 por ciento) les gusta su trabajo; el 91 por ciento dijo que gana más trabajando en la cooperativa



La preparación del vermi-abono es una actividad en manos de Jorge Martín, de ABAILOPANGO.



Sean Sprague

y el 86 por ciento informó que había mejorado sus condiciones de vida. Sus hogares cuentan con servicios sanitarios (88 por ciento), electricidad (100 por ciento) y agua (97 por ciento).

No obstante, la mayoría de estos recicladores expresó diferentes aspiraciones para sus hijos. Numerosos padres esperan que aquellos puedan encontrar otra forma más fácil de ganarse la vida. Algunos, sin embargo, expresaron que lo peor ya había pasado para los recicladores y que el futuro parecía brillante. Estos padres confiaban en que sus hijos se beneficiarían de ser parte de una fuerza laboral que participa en el manejo municipal de desechos. Ninguno de los donatarios encuestados usa mano de obra infantil. Cristina Lescano, directora fundadora de la Cooperativa El Ceibo, en Buenos Aires, dice: “Sabíamos desde el principio que los niños deben ir a la escuela. Solo los adultos trabajarían para la cooperativa”. Muchas cooperativas de reciclaje, de hecho, condicionan la integración de los padres a que mantengan a los niños en la escuela. Todos los hijos en edad escolar de quienes respondieron a la encuesta podían leer y escribir, y cuatro eran graduados universitarios.

El futuro de los programas comunitarios de reciclaje depende en gran medida de la política gubernamental. Políticas de apoyo, como las de Brasil y Colombia, han fortalecido a las cooperativas y movimientos nacionales. Sin un apoyo oficial como ese, estas iniciativas pueden languidecer. Nueve cooperativas de recicladores que ofrecen servicios de manejo de desperdicios surgieron en El Salvador hacia fines de la década de 1990, en parte como resultado del apoyo y capacitación ofrecidos por la Fundación para el Fomento de Empresas para la Recolección y Tratamiento Ambiental de los Desechos Sólidos (ABA), una organización concentrada en los graves problemas de manejo de desperdicios y desempleo. Pero solo dos sobrevivieron a la promulgación de una ley, en 2001, que trajo la competencia de compañías del sector privado que ofrecían los mismos servicios.

Las dos cooperativas sobrevivientes tenían una clientela más diversificada desde el principio. A diferencia de las otras siete, no dependían de contratos municipales, y la nueva ley no las afectó. Luego de 10 años de búsqueda, una de ellas, la Asociación de Basurólogos de la Zacamil (ABAZAC), formada en 1988, encontró su ubicación apropiada, lo cual atribuye a la

capacitación ofrecida por la Fundación ABA. Ahora, además de recuperar reciclables de la basura recolectada, los miembros de ABAZAC proporcionan servicios de limpieza, barren las calles, transportan artículos voluminosos, y preparan abono mediante un proceso que usa lombrices en la descomposición de verduras de los mercados de la ciudad, para vendérselo a profesionales de jardinería. Cualquiera que esté interesado en hacer el compostaje por sí mismo puede adquirir el kit inicial de la cooperativa. Como ABAZAC, la otra sobreviviente, ABAILOPANGO, fabrica abono con lombrices y vende los kits iniciales. Sus miembros también obtienen un ingreso constante mediante el reciclado de desechos textiles industriales que convierten en 2.000 trapeadores o fregonas que venden cada mes a una cadena de supermercados.

En vista de estos y otros ejemplos exitosos, es sorprendente que las organizaciones de reciclaje hayan sido ignoradas durante tanto tiempo por los mayores proveedores de fondos para el desarrollo. La IAF estuvo a la vanguardia en reconocer el potencial de estas iniciativas. Actualmente, sin embargo, donantes multilaterales como el Banco Mundial y el Banco Interamericano de Desarrollo están evaluando sus políticas respecto al reciclaje, y parece probable que aumenten su apoyo. Una vez que se organizan, los recicladores desarrollan nuevas prioridades, y al tope de su lista está la “inclusión social”, lo cual significa que desean tener una voz en las decisiones que los afectan, incluso como parte del sistema de manejo de desechos de sus ciudades, y quieren acceder a los servicios públicos que no los incluían. Recicladores de África, Asia y Europa, así como de Latinoamérica, se reunieron en Bogotá para discutir sus logros y desafíos. En la agenda estaba el desarrollo de una red internacional que impulsara sus intereses como profesionales que contribuyen con beneficio para hogares, ciudades, industrias y el medioambiente. Si a esto se agrega la posibilidad de reducir su propia pobreza, queda en claro que el reciclaje organizado, que es realizado por ciudadanos salidos de los sectores más pobres del mundo, debe ser apoyado activamente como un perfecto ejemplo de desarrollo sostenible.

Martín Medina asesora actualmente al Banco Mundial respecto al sector de reciclaje informal. Se lo puede contactar en martin.medina-martinez.grd.genr@aya.yale.edu.



Rentabilizando el café de especialidad en Nicaragua

Por Philip Walsh

Fotografías de Mark Caicedo



El sector del café está en auge en la esfera internacional, donde el consumo alcanza récords históricos, y en Nicaragua, donde es el principal cultivo del país. Sin embargo, la economía del café es tal que los beneficios de este incremento no suelen llegar a las familias agricultoras que producen la mayor parte del suministro mundial.

El mejor café se cultiva en las tierras altas de zonas remotas. Durante el período de la cosecha, que dura unos cuatro meses, manualmente se recogen las cerezas de café maduras. Los productores retiran la pulpa carnosa que cubre los granos antes de transportarlos al beneficio o molino donde continuará su procesamiento, inspección, selección, clasificación y posterior venta. Siendo un producto básico, el café adquiere su precio más alto de venta después de ser procesado, seleccionado y clasificado. Sin embargo, numerosos

productores nicaragüenses venden sus granos no procesados a intermediarios y en consecuencia pierden los ingresos que se generan en una etapa superior de la cadena de valor.

La Sociedad de Pequeños Productores Exportadores y Compradores de Café (SOPPEXCCA), una donataria de la IAF que agrupa a 650 productores de café organizados en 15 cooperativas en el departamento de Jinotega, en el norte de Nicaragua, ayuda a ascender un eslabón en la cadena de valor del café al mejorar la calidad del producto de sus socios, aumentar su capacidad de procesar granos de alta calidad y promover la venta directa a los mercados de exportación. Además de fomentar métodos más eficaces de cultivo, SOPPEXCCA ha invertido en un laboratorio de tecnología avanzada que permite a los caficultores determinar si su producción cumple las normas





Las pruebas de sabor y aroma estandarizan la calidad del café procesado en base a granos producidos en 650 fincas.



internacionales de calidad y corregir imperfecciones que puedan reducir el valor. Sus esfuerzos por producir calidad les han valido a varios productores de SOPPEXCCA altas calificaciones en la competición Taza de Excelencia que se celebra anualmente en Nicaragua.

En la comunidad de La Perla, SOPPEXCCA ha construido un beneficio húmedo “ecológico”, que mantiene la integridad de los granos durante el despulpe, con lo que se resuelve una cuestión importante del control de calidad. El beneficio húmedo también reduce la contaminación de las aguas locales causada por los métodos tradicionales de despulpe y fermentación. Un nuevo camión de SOPPEXCCA hace posible que los caficultores sean menos dependientes de los intermediarios para el transporte de su café de la finca al beneficio. Con objeto de aumentar las ventas locales, SOPPEXCCA inauguró el “Café Flor de Jinotega”, la

primera cafetería de una región que es reconocida por la calidad superior de su café, pero no por una cultura de consumo del producto. El donatario también ha creado dos marcas de café procesado por las cooperativas: Flor de Jinotega y Las Hermanas. La segunda es producida exclusivamente por mujeres —que constituyen el 40 por ciento de los socios de SOPPEXCCA— y su comercialización en EE.UU. está a cargo de Peet’s Coffee & Teas.

SOPPEXCCA ha aumentado significativamente el porcentaje de socios que venden “café de especialidad”, certificado como producto de Comercio Justo, orgánico, o ambas cosas. Estas certificaciones están a disposición de los caficultores que cumplen con normas internacionales ambientales y laborales y comercializan su café a través de organizaciones de propiedad de, y operadas por los caficultores. La demanda actual de café de especialidad supera la oferta



Café Flor de Jinotega.



y sus ventas aumentan a una tasa que ronda el 30 por ciento anual. Entre los principales minoristas de EE.UU. que compran este café figuran colosos de la comida rápida como McDonald's y la principal cadena de cafeterías del mundo, Starbucks. Tanto Starbucks como Caribou Coffee ofrecen a sus clientes el café con sello de producto de Comercio Justo entre las opciones de café empacado, molido o en grano. Otros puntos de venta, como la cadena Dunkin Donuts, sólo venden café con la certificación de Comercio Justo.

Los caficultores comercializan su café de Comercio Justo por un precio de 10 á 15 por ciento por encima del café no certificado y reciben otros beneficios a través de sus organizaciones. Los compradores del extranjero de café de Comercio Justo utilizan a SOPPEXCCA como medio para extender préstamos de pre-cosecha con intereses razonables a los caficultores para que éstos puedan pagar la mano de obra necesaria para la recolección de la cosecha. Antes, los caficultores tenían que depender de préstamos en efectivo, paga-

deros en especie y bajo condiciones establecidas por los compradores locales de café en unos “convenios para entrega futura”, que les reportaban un margen muy estrecho de ganancias. Los mayoristas también pagan otra prima de carácter “social” por el café con sello de Comercio Justo, usualmente US\$10 por cada saco de 100 libras, que se destina a un fondo del cual las organizaciones de base de los caficultores pueden retirar dinero para invertir en proyectos que atiendan las necesidades más apremiantes de sus comunidades. SOPPEXCCA ha utilizado estos fondos para establecer farmacias en comunidades rurales aisladas, construir escuelas e impartir clases de alfabetización y educación para adultos, así como para iniciar programas de arte, cultura y educación para hijos de los caficultores. En reconocimiento a estos logros, en 2007 la Specialty Coffee Association of America otorgó a SOPPEXCCA su premio “Prácticas Empresariales Sostenibles”.

Philip Walsh es representante de la IAF para Nicaragua.



La descentralización al estilo peruano: cuestiones de voluntad y recursos

Por Wilbur Wright

La IAF ha dedicado casi 40 años a la promoción del desarrollo “desde abajo”. La premisa es simple: la gente organizada al nivel de la base es consciente de los problemas de su vida cotidiana y sabe mejor cómo resolverlos. La inyección de recursos en proyectos formulados y emprendidos por los gobiernos centrales sin la participación local solo produce monumentos resquebrajados de fallidas estrategias “desde arriba”. Pero cuando las organizaciones de base asumen el control, a menudo producen las mejoras tangibles que son esenciales para un futuro más promisorio.

En las últimas décadas, la descentralización del gobierno ha sido proclamada como una manera de dar más voz a la gente de la base en el establecimiento de prioridades de desarrollo y el gasto de fondos públicos. Para la década de 1990, las burocracias centralizadas de toda América Latina estaban prontas a ceder parte de su autoridad, responsabilidades y recursos a unidades administrativas más pequeñas, más cercanas a sus representados. Desde entonces, las legislaturas, desde Guatemala hasta Bolivia, han promulgado importantes reformas que exigen que los funcionarios locales trabajen con la base en la planificación y administración del desarrollo. El resultado ha sido una reorganización radical de las estructuras tradicionales, y Perú

brinda un saber especial sobre el papel que las organizaciones no gubernamentales han desempeñado al ir poniendo en práctica los principios.

Según un documento de trabajo del Instituto del Banco Mundial, la descentralización típicamente adopta una de tres modalidades. La *desconcentración* constituye el cambio menos radical; las responsabilidades, pero no la autoridad, pasan del gobierno central en la capital a sus representantes en centros regionales. La *delegación* es una transferencia más drástica de autoridad y responsabilidades, pero el gobierno central conserva el control final de los organismos locales y las normas que ellos implementan. La *devolución* entraña otorgar autoridad a entidades locales fuera de la estructura organizativa del gobierno central y, por consiguiente, fuera de su control directo. Esta es la estrategia en Perú.

La descentralización en Perú es una labor en curso iniciada a mediados del siglo XX. En las décadas anteriores al golpe militar de 1968 encabezado por el general Juan Velasco, se estaba produciendo algo semejante a la descentralización, pero la estrategia se asemejaba a una delegación. En varios departamentos de Perú se crearon consejos de rehabilitación, también denominados “corporaciones de desarrollo” bajo la supervisión del Ministerio de Hacienda (ahora el Ministerio de Economía y

Finanzas) para brindar servicios relacionados con la mitigación de desastres y con la vivienda, la agricultura, el comercio y la salud a nivel local. Estos primeros intentos de descentralización fueron suspendidos abruptamente por el gobierno militar y permanecieron en estado latente durante la primera administración del actual presidente de Perú, Alan García (1985–1990). Cuando el gobierno de Fujimori se vio en la necesidad de contrarrestar las incursiones de Sendero Luminoso en las comunidades indígenas de las tierras altas, se produce un redescubrimiento de la importancia del gobierno local, pero la violencia impedía progresar en esta área. Cuando mermó la violencia, y Fujimori había sido destituido, la administración interina de Valentín Paniagua volvió a entablar la discusión sobre descentralización en un intento por recuperar la participación ciudadana, especialmente fuera de Lima.

El marco jurídico

Si Paniagua orientaba el barco del Estado, fue Alejandro Toledo quien tomó las riendas y pidió al Congreso peruano que izara las velas legislativas. Bajo la Comisión de Descentralización y Regionalización, dirigida por Luis Guerrero, ex alcalde de Cajamarca, el Congreso respondió con leyes para orientar una estrategia de descentralización del poder por “devolución”. El 20 de julio de 2002, Toledo firmó la Ley Marco de Descentralización que establecía claramente los pasos a seguir y las responsabilidades que debían transferirse a las entidades locales. La ley disponía inequívocamente un proceso moderado y equilibrado, y prescribía que todas las responsabilidades estuvieran acompañadas de los recursos necesarios. Se aplicaría en forma incremental, transfiriéndose primero los programas sociales y de infraestructura y por último la responsabilidad por los servicios educativos y de salud.

Se promulgaron leyes adicionales rápidamente: en noviembre de 2002, la Ley Orgánica de Gobiernos Regionales; en mayo de 2003, la Ley Orgánica de Municipalidades Distritales y Provinciales; y en agosto de 2003, la Ley Marco del Presupuesto Participativo que regulaba la participación directa de los residentes locales en el establecimiento de prioridades para las inversiones de capital de los gobiernos locales. Un cuarto pilar de la descentralización, la Ley Orgánica del Poder Ejecutivo, se sigue debatiendo en

el Congreso. Esta pieza legislativa inacabada es esencial para lograr un proceso que funcione plenamente, porque establece las responsabilidades, especialmente las obligaciones fiscales, del gobierno central.

La mayor parte de esto ocurrió por iniciativa del gobierno peruano con escaso debate a nivel local y pocos plebiscitos. El pueblo tuvo una oportunidad de participar en el debate cuando en el año 2005 el gobierno de Toledo propuso consolidar el Perú en unas pocas macroregiones, cada una con un grado considerable de autonomía. El resultado del referéndum fue un rechazo contundente del concepto. Solo en Arequipa, una región que tiende tradicionalmente hacia la autonomía, estuvo la mayoría a favor de la propuesta. El rechazo se interpretó como una victoria para un gobierno central fuerte, y la devolución avanzó lentamente, según lo demuestra la dificultad en aprobar la última de las leyes de descentralización. La derrota del 2005 fue considerada una señal de que era posible retrasar o ignorar el cambio con poca posibilidad de repercusión por parte de las autoridades centrales. Para algunos fue una señal de que el arraigado sistema de patronato político y control gubernamental centralizado continuaría sin desafíos.



Cortesía de SID-Perú

Por ley, los residentes de la comunidad deben reunirse anualmente para establecer las prioridades del desarrollo y redactar propuestas para su financiación por parte del gobierno.

Las ONG toman las riendas

Pero aunque el Congreso peruano ha debatido el proceso y establecido las pautas, las organizaciones cívicas de todo el país han avanzado la descentralización presionando a los funcionarios locales, tratando de entender las directrices y pidiendo a los organismos del gobierno central que aseguren la entrada en vigor de las garantías establecidas en las nuevas leyes. Sobre todo, han reunido a sus vecinos para discutir los temas pertinentes y asumir el control del proceso. Estas organizaciones no gubernamentales han realizado el trabajo pesado: reuniones, capacitación, movilización de recursos y obtención de la colaboración de los funcionarios locales. Desde el año 2003, la Fundación Interamericana ha apoyado a varias ONG que asumieron estos desafíos. Sus esfuerzos no han sido uniformes en cuanto a la estrategia utilizada, ni han sido de escala y complejidad equivalentes, pero los objetivos han sido similares: una mayor participación de los ciudadanos en el proceso de descentralización a fin de planear el desarrollo económico y social de sus comunidades. Las ONG llevaron sus esfuerzos a municipios rurales y urbanos, algunos sin acceso a los recursos que tanto necesitaban para sus ciudadanos sumidos en la pobreza y otros con acceso a más recursos de los que les era posible administrar.

Se subsana la carencia de recursos

Estrategias para el Desarrollo Internacional-Perú (SID-Perú), un donatario de la IAF, ha estado prestando asistencia a un consorcio de seis distritos municipales rurales en su esfuerzo conjunto por valerse de la nueva legislación para obtener acceso a recursos y adquirir los beneficios de las economías de escala. Capachica, Coata, Huata, Pusi, Amantani y Caracoto se encuentran en Puno, en la orilla norte del lago Titicaca. Al carecer de los yacimientos de minerales e hidrocarburos que podrían producir ingresos tributarios y estar escasamente poblados, tienen a una baja asignación de recursos del gobierno central. Esto significa que hay capital limitado para invertir en el desarrollo. La mayoría de los funcionarios electos ni siquiera vive en los distritos que representa, y por consiguiente hubo inicialmente un reducido cumplimiento de las nuevas leyes. SID-Perú tomó medidas para cambiar la situación, primero dirigiendo la atención a las nuevas responsabilidades

de los dirigentes municipales y los nuevos derechos de los residentes distritales. Luego ofreció capacitación para preparar a los grupos de productores para participar activamente en la redacción de planes de desarrollo local y en los pasos necesarios para asegurar la transparencia y una máxima participación.

Pero aun así, los gobiernos distritales no tenían ni podían conseguir los recursos necesarios para hacer frente a las numerosas prioridades articuladas en los ejercicios de presupuesto público exigidos por ley. El personal de la ONG sabía que la falta de una respuesta del gobierno podría producir desilusión y frustración, y los residentes podrían perder la confianza en el proceso y dejar de participar. SID-Perú subsanó esta carencia mediante la creación de un fondo para apoyar pequeñas iniciativas de desarrollo propuestas por las asociaciones locales. Su propósito, más allá de apoyar los proyectos, era estimular a los grupos a establecer objetivos, formular estrategias y proyectos defendidos por ellos en reuniones sobre prioridades. Esta experiencia les permitió adquirir las destrezas que necesitaban para participar activamente en el proceso de descentralización.



Cortesía de SID-Perú

Consejo distrital de Capachica.



Foro público en Pusi.

SID-Perú ha finalizado un tercer ciclo de ayuda al desarrollo empleando el fondo con la participación plena de las asociaciones locales. Sin embargo, los municipios se han demorado en responder por diversos motivos. La campaña electoral local del 2006 causó una demora importante al demostrar los candidatos poca paciencia con un proceso participativo. Unos decretos no anticipados del gobierno peruano generaron inseguridad y temores de directrices adicionales que exigieran aún más ajustes, de modo que la inacción se convirtió en la opción más práctica. La reacción de los dirigentes de un municipio miembro fue retirarse del consorcio, aunque otro distrito, Caracoto, ocupó su lugar rápidamente.

Sin embargo, SID-Perú y el consorcio pueden señalar algunos logros. Según una evaluación independiente, el fondo de desarrollo fue un elemento clave para generar entusiasmo. La planificación de proyectos y presupuestos preparó el terreno para que los residentes llegaran a ser actores eficaces en el proceso de descentralización; la defensa de sus prioridades en agricultura, mejoramiento del ganado, ecoturismo y producción de artesanías dio lugar a beneficios económicos. El personal municipal y los

dirigentes electos mejoraron sus destrezas administrativas y técnicas.

Tales progresos podrían, con el tiempo, atraer recursos de programas del gobierno peruano, pero queda mucho por hacer. Cuatro de los seis distritos tienen nuevos alcaldes y empleados que deben recibir capacitación y ser puestos al día. Los esfuerzos por ampliar la participación deben continuar. Deben emprenderse proyectos más ambiciosos, que requieran una mayor coordinación interdistrital para que el potencial de los distritos sea reconocido por el gobierno peruano y los donantes internacionales. SID-Perú sigue fiel a su compromiso. Su esfuerzo demuestra que incluso las jurisdicciones más rurales y de menores recursos pueden cumplir con los mandatos gubernamentales que exigen que respondan a las prioridades de la base.

Desafíos urbanos

Las tres zonas de Lima Metropolitana denominadas Cono Sur, Cono Este y Cono Norte son concentraciones de distritos superpoblados, la mayoría surgida en las décadas de 1960 y 1970 como pueblos jóvenes u ocupaciones. La densidad demográfica significa que cuentan con ingresos de impuestos, derechos y

licencias y con un acervo de recursos humanos. Aquí, el cumplimiento de las directrices del proceso de descentralización requiere una estrategia que difiere considerablemente de la empleada en la zona rural de Puno. El apoyo de una ONG con experiencia y con un personal altamente calificado en negociación, resolución de disputas, relaciones interpersonales y organización de grupos es mucho más importante que el de una que ofrece conocimientos técnicos en economía y formación vocacional.

ALTERNATIVA—Centro de Investigación Social y Educación Popular (ALTERNATIVA) ha estado trabajando con el Cono Norte desde 1982, formando líderes y organizando el desarrollo económico y cívico. En 1993 reunió a los nueve distritos del Cono Norte en una iniciativa de capacitación conjunta en armonía con los esfuerzos legislativos por descentralizar las responsabilidades gubernamentales. Creó un instituto de liderazgo para capacitar a hombres y mujeres interesados en la organización de base, el debate público y la presupuestación municipal. ALTERNATIVA también trabajó directamente con los alcaldes locales para formar un consorcio que pudiera abordar problemas comunes y redactar propuestas para los gobiernos provincial y central. La colaboración dio lugar a proclamaciones sobre la ampliación de la participación y la asunción de mayores responsabilidades para gobernar a nivel local. Ello generó una discusión más amplia sobre descentralización entre los 46 distritos que constituyen Lima Metropolitana. Aunque muchas de las posturas adoptadas por los alcaldes enfrentaron una gran resistencia en los ministerios del gobierno peruano, las declaraciones y publicaciones ayudaron a mantener vivo el debate incluso durante el progresivamente autoritario gobierno de Fujimori.

En respuesta al cambio de gobierno en 2002 y a la mayor receptividad del presidente Paniagua a reanimar la discusión sobre descentralización, ALTERNATIVA renovó sus programas para preparar a los dirigentes municipales y sus representados para cumplir con las nuevas leyes. El primer paso fue ayudar a cada distrito del Cono Norte a abrir una oficina para fomentar la participación en las audiencias públicas y la consideración preliminar de los planes de desarrollo local. ALTERNATIVA concibió también ejercicios destinados a integrar a los empleados



municipales al proceso para que así pudieran ser proactivos en lugar de reactivos frente a los cambios en los procedimientos de planificación y presupuestación.

Para determinar en modo en que ALTERNATIVA podría ayudar al gobierno local a adaptarse a los requisitos de las leyes de descen-

tralización, se ofrecieron luego programas piloto de capacitación y asistencia en tres distritos representativos: Comas, uno de los municipios más prósperos del Cono Norte, con un gran sector comercial e importantes instituciones educativas y médicas; Ate, en el Cono Este, con una extensa zona geográfica y un gran sector informal; y Juan de Miraflores, en el Cono Sur, barrio residencial en una gran zona metropolitana, cuyos residentes viajan a otros sitios para trabajar, en su mayoría.

En cada municipio, los obstáculos a la descentralización eran los mismos. Los administradores y el personal se resistían a ceder información, autoridad y el acceso que tenían a los círculos de poder y los recursos. La participación en el proceso de planificación y presupuestación no era representativa de la densidad demográfica del distrito. A menudo el problema no era tanto la resistencia a integrar los ciudadanos locales en el proceso sino la desorganización o total falta de datos esenciales para la participación plena. Pero los funcionarios locales preferían ser evasivos en lugar de admitir los problemas.

ALTERNATIVA y otras organizaciones interesadas optaron por una estrategia de dos fases: primero, las ordenanzas municipales establecieron los papeles, responsabilidades y documentaciones esenciales a la preparación transparente de planes de desarrollo y el presupuesto. Segundo, se creó una asamblea de desarrollo distrital con delegados del gobierno local, organizaciones cívicas y empresas; cada sector tuvo voz en la redacción de los documentos. La asamblea de Comas sirve de modelo. Ate hizo progresos siguiendo pasos similares, hasta las elecciones municipales de fines del 2006 que instalaron a nuevos dirigentes, demorando por un tiempo la formación de una asamblea y la aprobación de ordenanzas. Sin embargo, en San Juan de Miraflores, el poder político se concentra en un pequeño círculo que se resiste a

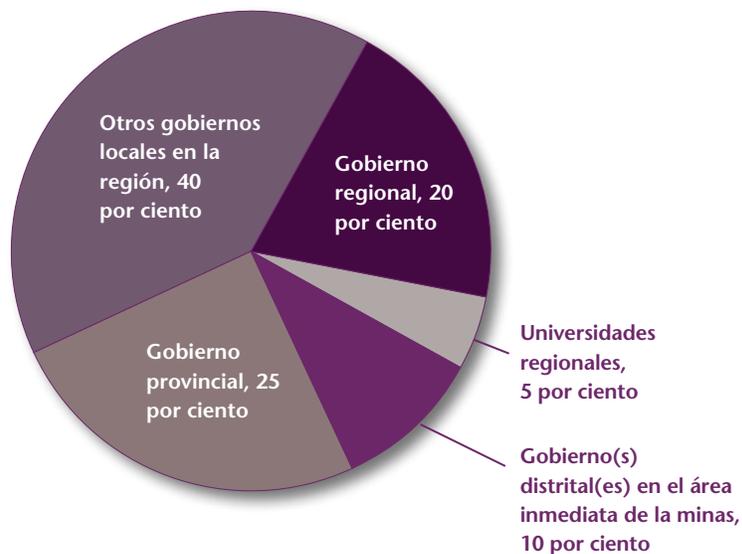
ir más allá del cumplimiento mínimo de las leyes de descentralización. Alentados por ALTERNATIVA, los funcionarios de cuatro distritos vecinos han estado presionando a sus colegas en Miraflores a abrir su distrito a una mayor participación, tomando parte en un esfuerzo conjunto para preparar un plan de desarrollo que abarque todo el Cono Sur de Lima Metropolitana. La generosidad de las autoridades distritales en lo que respecta a compartir el personal técnico ha sido un importante factor para la incorporación de San Juan como corredor más dispuesto a participar en el maratón de la descentralización.

La promesa del canon

El canon es un impuesto pagado al gobierno peruano por las operaciones mineras. En la región de Cajamarca, en el centro norte de Perú, los municipios distritales tienen derecho a recibir decenas de millones de dólares del canon impuesto a Yanacocha Mining, una filial de Newmont Mining Corporation de Denver y la segunda mina de oro más productiva del mundo. La ONG local, Asociación para el Desarrollo Local (ASODEL), ha estado prestando asistencia a Baños del Inca, Encañada y Cajamarca, tres distritos adyacentes a la mina de Yanacocha, en sus primeros pasos hacia el uso eficaz de sus ingresos del canon. Actualmente, esta suma considerable se calcula que asciende a US\$8,6 millones, pero estas comunidades reciben solo una pequeña fracción de dicho monto porque el gobierno peruano duda de su capacidad para invertir los fondos. ASODEL y numerosos residentes distritales creyeron que las dudas del gobierno podrían ser neutralizadas si los residentes pudieran planear y asignar un orden de prioridad a iniciativas de desarrollo en cumplimiento de las nuevas leyes.

Así, ASODEL celebró reuniones en 84 comunidades de los tres distritos. Al principio, los residentes estudiaron el estado de sus recursos naturales, producción agropecuaria, infraestructura social y sociedad civil. Con la información reunida, formularon objetivos, plantearon estrategias y establecieron el orden de prioridad de los proyectos y actividades. Cientos de residentes, incluyendo autoridades electas, recibieron capacitación sobre liderazgo, resolución de conflictos, administración de proyectos y los requisitos de las leyes de descentralización. Otros 200

Los ingresos por impuestos a las compañías mineras en Perú son divididos en partes iguales entre el gobierno central y el canon, la porción distribuida entre universidades y los distintos niveles del gobierno en las divisiones administrativas en las que las minas están situadas. En la actualidad, la ley peruana asigna el canon de la siguiente forma:



recibieron capacitación como promotores rurales para estimular la participación en las reuniones públicas de planificación. En total, entre el 2004 y el 2007, ASODEL capacitó a 720 personas y fomentó la participación de 32.700 residentes distritales en la redacción de 121 planes de desarrollo local que posteriormente se incorporaron en el plan de desarrollo de los distritos respectivos. De estos, 207 proyectos fueron establecidos como prioridades para los presupuestos municipales. Muchos de ellos recibieron financiación y han reportado beneficios materiales a más de 6.500 residentes distritales.

ASODEL se había encontrado con una población que tenía un escaso entendimiento inicial de las leyes de descentralización. Las rivalidades comunitarias y familiares representaron obstáculos a la colaboración. Algunos funcionarios electos se resistieron al esfuerzo, rehusándose a cooperar y tratando abiertamente de desviar o corromper las iniciativas locales a fin de conservar el control y mantener el statu quo. Aquí también las elecciones de fines del 2006 causaron demoras y fomentaron promesas electorales que eran incompatibles con el proceso de descentralización o que se valían exageradamente de él. Al asumir



Participantes en una sesión para establecer las prioridades para el desarrollo en Cajamarca. ASODEL hizo la facilitación de las reuniones por varios días.

el cargo en enero de 2007, algunos funcionarios nuevos afirmaron desconocer los logros conseguidos bajo sus predecesores o no siguieron las prioridades previamente establecidas. En un distrito, el candidato ganador fue elegido con solo el 18 por ciento de los votos debido al gran número de candidatos que se postularon. Como nuevo alcalde, demostró poca consideración hacia el interés público general contradiciendo lo expresado antes de asumir el cargo.

ASODEL abordó estos problemas comunicando las experiencias de otros distritos y ofreciendo ejemplos de los beneficios tangibles que reporta una estrategia participativa de desarrollo local. Además de valerse de las habilidades de su personal en la resolución de disputas y la negociación, fomentó una idea positiva de la colaboración, a diferencia de hacer las cosas “cada uno por su cuenta”. Por último, solicitó la cooperación de Yanacocha Mining, fuente del canon, principal benefactora de la Fundación de los Andes y administradora de un fondo de desarrollo comunitario administrado por su oficina de asuntos públicos. Acumulativamente, estas medidas están produciendo resultados pero ASODEL aún busca recursos adicionales para poder extenderse más allá de los casarillos y centros poblados de los tres distritos.

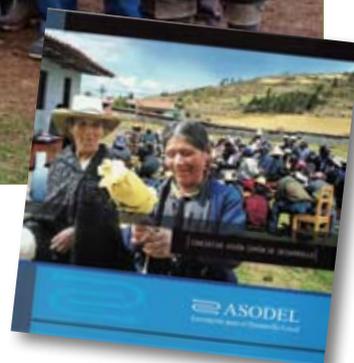
Mientras tanto, los ingresos tributarios generados por el canon, las regalías y las ganancias exceden-

tes siguen aumentando.

Sin embargo, el acceso a esa riqueza permanece obstaculizado por las burocracias que imponen como condición para el suministro de fondos a las jurisdicciones locales la capacidad demostrada de administrarlos. Afortunadamente, los gobiernos de Baños del Inca, Encañada y Cajamarca ahora reciben más de US\$1,5 millones en ingresos generados por el canon, lo cual representa un aumento considerable de los desembolsos. Pero como es de comprender, quieren la suma total a la que tienen derecho y creen haber demostrado poder administrarla.

Un recurso que vale la pena proteger

La costa pacífica peruana fue, en una época, centro de una de las industrias pesqueras más productivas del mundo. Ahora las comunidades costeras peruanas sufren los resultados de la sobrepesca y la contaminación industrial en términos de pérdida de empleos, reducción de ingresos, contaminación del suministro de agua y una nociva calidad del aire. Los vestigios de cementerios y templos preincaicos han quedado expuestos a los elementos, al despejarse la zona para la construcción de fábricas de harina de pescado. La descentralización ha cargado a los gobiernos locales con la



responsabilidad abrumadora de reparar el daño y evitar un deterioro mayor.

En las provincias de Huarua y Barranca, ubicadas en la frontera norte de la región limeña, la organización no gubernamental COOPERACCION está ofreciendo sus servicios a dirigentes y residentes municipales en búsqueda de soluciones. Habiendo trabajado con los mineros y pescadores locales durante varios años, COOPERACCION conoce las necesidades y puntos fuertes de las comunidades y sus respectivos gobiernos. En el año 2003 reunió a funcionarios locales y representantes de la sociedad civil para participar en discusiones que generaron diversas declaraciones, pero los participantes carecían de un mecanismo para convertir sus objetivos en realidad. Luego, en el año 2004, la Ley 28056 despejó un camino. Pero antes, COOPERACCION realizó una estimación de los líderes y el personal técnico disponibles y creó un programa de capacitación para ayudar a 2.500 individuos a adquirir conocimientos en áreas que abarcaban desde la recolección de información hasta la administración de proyectos. En 2007 la ONG solicitó asistencia de la IAF y recibió financiación para su programa de generación de diversas herramientas de planificación para orientar el esfuerzo de las comunidades. Uno de los resultados de la planificación subsiguiente fue la creación de una base de datos específica de este tramo de la costa pacífica peruana.

Las nuevas destrezas dieron a los dirigentes municipales del distrito de Puerto Supe la confianza para comunicar su preocupación por la naturaleza frágil de la llanura costera y declararla Zona Ecológica Económica en la que el desarrollo sería cuidadosamente supervisado. Todo uso de la zona debe ser compatible con las prácticas ambientales destinadas a contrarrestar la contaminación, repoblar los bancos de pesca y proteger los sitios arqueológicos preincas. La base de datos creada con COOPERACCION ayudará a los gobiernos locales a responder en forma más eficaz a las prioridades comunitarias y las propuestas a las autoridades centrales que controlan recursos esenciales. La Agencia para el Desarrollo de la Cooperación Internacional (ADCI) de Perú ha



reconocido a COOPERACCION con su premio a la ONG destacada por su labor con los municipios en la zonificación de esta zona costera.

El esfuerzo coordinado de COOPERACCION y los 15 distritos participantes de las dos provincias ilustra cómo el proceso de descentralización puede emplearse para conciliar la preocupación por el ambiente con el desarrollo económico. También demuestra la importancia de capacitar a los representantes de la sociedad civil y el personal municipal para que ambos sectores puedan cumplir con sus nuevas responsabilidades.

Un papel continuo

Numerosas lecciones pueden obtenerse de estas cuatro respuestas a los desafíos y responsabilidades de la descentralización. Claramente, el proceso debe ser lo suficientemente flexible como para tomar en cuenta la singularidad de cada jurisdicción. Y todos los sectores de la sociedad deben sentarse a la mesa. La oportunidad de participar debe extenderse a los confines más remotos del municipio y abrirse a todos, sin distinción de sexo, etnia, destreza física, educación o recursos económicos. Debe garantizarse por medio de ordenanzas aplicadas por el gobierno municipal tras su aprobación en debate abierto. Debe ofrecerse capacitación adecuada, según la función y las circunstancias de cada municipio, para preparar a los participantes para sus papeles en el proceso.

Sin embargo, todo esto sería irrelevante de no disponerse de recursos. Afortunadamente, Perú está pasando por un período de abundancia al llenarse las arcas de la nación con los ingresos generados por impuestos, regalías, concesiones y derechos de aduana. El proceso de descentralización en Perú tiene mucho trecho por recorrer, pero el marco legislativo es adecuado y los gobiernos locales han demostrado que pueden asumir las cargas de su ejecución y producir los beneficios. El gobierno peruano definió una fórmula para distribuir estos recursos entre las jurisdicciones de todo el país. El desafío ahora es completar el proceso y, como lo muestra este artículo, las organizaciones no gubernamentales de Perú serán cruciales para hacerle frente.

Wilbur Wright es representante de la IAF para Perú.

¿La nueva Alianza para el Progreso?

Por Lester M. Salamon

A comienzos de 1961, el presidente John F. Kennedy puso en marcha una audaz iniciativa para cambiar la política estadounidense respecto de América Latina en apoyo de las fuerzas de reforma en esta región.

Entre los objetivos de esta renombrada Alianza para el Progreso estaban estructuras impositivas más progresistas, una reforma agraria significativa y un compromiso hacia el fomento de la democracia, el establecimiento de organizaciones cívicas y la superación de la pobreza. Sin embargo, a los 12 años de su anuncio, la iniciativa de Kennedy fue oficialmente disuelta, habiendo caído víctima de la preocupación con la guerra de Vietnam, el aumento del autoritarismo en América Latina y el cambio de las políticas electorales en EE.UU.

Tres décadas más tarde, en agosto de 1995, un pequeño organismo del gobierno estadounidense, la Fundación Interamericana, se asociaba a la Fundación Social de Colombia para poner en marcha otra "alianza para el progreso". Presentada por primera vez en una conferencia en Cartagena, esta iniciativa no estaba dirigida a instituciones gubernamentales sino a dos viejos antagonistas del sector privado de América Latina: la comunidad empresarial y la red cada vez mayor de organizaciones de base y no gubernamentales. Su ambicioso objetivo era fomentar el apoyo empresarial a los programas de las ONG para el alivio de la pobreza, la protección ambiental y el empoderamiento comunitario.

Hoy, 13 años más tarde, este esfuerzo por estimular un mayor compromiso social por parte de las empresas latinoamericanas no solo subsiste y prospera sino que está causando bastante furor. Los diarios y revistas publican en forma habitual una clasificación del desempeño social empresarial; han proliferado los premios al compromiso social empresarial ejemplar y los cursos sobre ciudadanía empresarial; datos sobre el impacto social han llegado a ser de rigor en los informes anuales de las empresas; instituciones formales, tales como el Banco Interamericano de Desarrollo, han comenzado a organizar complejas conferencias

sobre responsabilidad social empresarial (RSE); y los empresarios han comenzado a calificar a sus empresas de "agentes de transformación cultural" imbuidos con una "nueva ética" de sostenibilidad. Como dijo un observador latinoamericano: "Es difícil que una empresa pueda evitar la responsabilidad social en estos días"¹.

¿Cómo podemos explicar este notable acontecimiento? ¿Cuán "real" es? ¿Hasta qué punto representa este auge de la responsabilidad social empresarial una importante ofensiva contra los problemas de la región? ¿En qué grado es una táctica de relaciones públicas, un "mecanismo de defensa", como advirtieron los organizadores de una conferencia del BID en 2004, que las empresas emplean "contra las críticas a su comportamiento irresponsable"²? Para contestar estas preguntas, debemos ir más allá de la retórica y las anécdotas, y examinar la historia más amplia del compromiso social empresarial y las alianzas entre las empresas y las organizaciones sin fines de lucro. Ese fue el propósito del informe sobre el cual se basa este artículo, que trataba del acontecer en países que abarcan el espectro de la experiencia empresarial reciente en América Latina: Argentina, Brasil, Chile, Colombia y México³.

La pirámide del compromiso social empresarial

¿Qué criterios son los más apropiados para evaluar el compromiso social empresarial?

La literatura reciente sobre la RSE ofrece al menos una respuesta parcial. Esta literatura promueve lo que podría denominarse una "perspectiva de MBA", que considera el compromiso social como "una herramienta más en el arsenal estratégico de una empresa", como lo expresaron los organizadores de la conferencia del BID⁴. La prueba de la efectividad del compromiso social empresarial, según esta perspectiva, es el grado en que trasciende la caridad tradicional, ad hoc y personalista, para llegar a ser más institucionalizada, mejor encaminada y más estrechamente integrada a las estrategias empresariales básicas; en una palabra: más

profesional. Esta perspectiva también hace hincapié en la formación de alianzas estratégicas para aumentar al máximo el impacto de la acción social. Implícita, finalmente, está la convicción de que, así concebido, el compromiso social empresarial no solo es bueno para la sociedad sino para los negocios y, por consiguiente, debe promoverse en forma dinámica⁵.

Esta perspectiva de la RSE indudablemente resuena con críticas a la caridad empresarial en América Latina. Según un estudio reciente, las empresas de la región son desde hace mucho tiempo “profundamente filantrópicas”, producto de las convicciones religiosas católicas arraigadas. Pero esta filantropía, aunque considerable, históricamente se ha orientado más a los síntomas que a las causas de la pobreza, actuando en forma muy paternalista y atrayendo la participación de una franja relativamente angosta de la comunidad empresarial⁶. Desde esta perspectiva, la ampliación y profesionalización de la iniciativa filantrópica empresarial y una mayor dependencia de las alianzas estratégicas son, por consiguiente, las medidas más significativas del cambio positivo.

Pero en el contexto de América Latina, esta perspectiva de MBA, aunque útil, podría no ser suficiente. El profundo abismo social que separa a la élite empresarial de los pobres sugiere que una estrategia de participación social demasiado utilitarista y centrada en sus propios intereses podría ser contraproducente e intensificar las sospechas en lugar de inspirar gratitud. Como mínimo, esto implica que las empresas no solo deben alinear su participación social con sus estrategias de negocios, sino también ajustar sus prácticas comerciales a sus pretensiones sociales. Es más, el modelo de MBA no es muy útil para eliminar el paternalismo que desde hace mucho tiempo aqueja a la región. Fundamentalmente, da por sentado que la tarea de formular estrategias de participación social empresarial les corresponde a los dirigentes empresariales y sus consultores. El papel de las comunidades en este modelo es aceptar con gratitud lo que las empresas les ofre-

cen. Pero los pobres latinoamericanos están exigiendo mayor control sobre los factores que afectan a sus vidas.

Estas consideraciones sugieren cinco dimensiones en función de las cuales pueden evaluarse útilmente los acontecimientos recientes en el área del compromiso social empresarial en América Latina:

Proliferación. El grado en que el compromiso social se ha extendido más allá de las grandes empresas de familia y las empresas multinacionales, atrayendo la participación de la comunidad empresarial general;

Profesionalización. El grado en que ha pasado de una actividad caritativa ad hoc manejada por la familia propietaria de la empresa a una función institucionalizada que se ajusta a una estrategia coherente;

Participación. El grado en que las empresas, al diseñar sus actividades de participación social, están incluyendo y empoderando a las comunidades y a los beneficiarios;

Pactos. El grado en que las empresas están forjando alianzas para hacer progresos en la resolución de problemas arraigados; y

Penetración. El grado en que los objetivos de participación social empresarial están afectando a las actividades internas de las empresas.

Las cinco dimensiones definen la “pirámide de compromiso social empresarial”. El movimiento ascendente en la pirámide mide la transición de la



La IAF y la RSE

Desde 1996, la Fundación Interamericana ha apoyado financieramente el desarrollo de base de acuerdo con convenios bilaterales con las siguientes organizaciones mencionadas en el artículo de Lester Salamon:

Fundación Arcor y **Fundación Juan Minetti** en Argentina; **ABRINQ**, **ETHOS**, **Fundação o Boticário**, **GIFE**, **IDIS** y el **Instituto Qualidade No Ensino** en Brasil; **Asociación de Fundaciones Petroleras**, **Empresarios por la Educación**, **Fundación Corona** y **Fundación Social** en Colombia; **Fundación Telefónica de Chile**; y **CEMEFI** y **FECHAC** en México.

Otras entidades del sector empresarial que se han asociado a la IAF han sido **Fundación Inti Raymi** en Bolivia; **Fundação Acesita**, **Fundação Otacílio Coser**, **Instituto de Cidadania Empresarial** e **Instituto Holcim** en Brasil; **Corporación Sociedad Activa**, **Fundación Microempresa y Desarrollo**, **Fundación Pehuén** y **Fundación Empresarial Acción**, **Responsabilidad Social Empresarial** en Chile; **Corporación Consorcio para el Desarrollo Comunitario** y **Fundación Antonio Restrepo Barco** en Colombia; **Fundación Lann-Nobis** en Ecuador; **Dibujando un Mañana**, **Fundación del Empresariado Sonorense** y **Fundación Merced** en México; **AVINA Perú**; y **Fundación Papyrus**, **Fundación Polar** y **Petróleos de Venezuela (PDVSA)** en Venezuela. **The Levi Strauss Foundation**, con sede en San Francisco, ha colaborado con la IAF en varios proyectos desde 1978.



Mark Calcedo

El Mercado de Santa Rita, donde Genoveva de la Rosa tiene un puesto, está siendo restaurado gracias a una alianza que incluye a la asociación de vendedores, el ex asociado de la IAF Fundación Restrepo Barco y el gobierno municipal de Cartagena, Colombia.

filantropía empresarial tradicional al compromiso social empresarial progresista. ¿Cuánto, entonces, han avanzado en esta dirección las empresas latinoamericanas y qué variaciones existen entre países?

Proliferación

En 1990, después de que graves inundaciones devastaran una gran sección de Chihuahua, México, un grupo de hombres de negocio acordó pagar un “impuesto” provisional sobre las ganancias empresariales para financiar la recuperación. Así nació la primera fundación comunitaria de México, más tarde institucionalizada como de la Fundación del Empresariado Chihuahuense (FECHAC). Al cabo de una década, ésta tenía un programa de microcréditos y varias iniciativas adicionales, e inspiró una fundación comunitaria similar a nivel nacional patrocinada por el sector empresarial Fundemex.

La historia de la FECHAC es emblemática de lo que quizá sea la característica más básica del compromiso social empresarial latinoamericano actual: su amplia proliferación. Aunque habían estado rezagadas respecto de las empresas de Europa y EE.UU., las firmas latinoamericanas parecen estar en camino a forjar su propio “estilo latino” de participación social que a menudo es más imaginativo, más ambicioso, más insistente y, quizá no sorpresivamente, más apasionado que el de sus homólogas en otros lugares del mundo.

Alcance

Lamentablemente, son escasos aún los datos sólidos sobre este fenómeno. Pero hay suficientes como para evidenciar que algo importante y posiblemente duradero está sucediendo. Considérese, por ejemplo:

- Una encuesta del 2004 del prestigioso Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA) de Brasil reveló que el 59 por ciento de las empresas brasileñas y el 88 por ciento de las empresas de 500 empleados o más, estaban contribuyendo a algún tipo de actividad social. Las contribuciones ascendían a un total del 0,4 por ciento del producto interno bruto, muy por encima del 0,1 por ciento del PIB que las empresas contribuyen en EE.UU.⁷
- Al menos 20 instituciones están promoviendo la RSE en Brasil. El Instituto Ethos, quizá el más conocido, tiene 1.250 miembros; 600

empresas preparan su informe de responsabilidad social⁸.

- Casi todas las empresas más importantes de Argentina participan en algún tipo de acción social⁹.
- Han surgido cursos sobre responsabilidad social empresarial en las facultades de administración de empresas y son complementados con numerosos seminarios y conferencias.
- Esta actividad ha atraído a un ejército de consultores y la atención de los medios de difusión. México tiene cuatro revistas dedicadas a la RSE; importantes diarios de México, Argentina y Brasil publican artículos sobre el tema con regularidad.
- También han proliferado los programas de premios que celebran las iniciativas notables: México cuenta con al menos siete premios de RSE; Chile tiene media docena.

Sin duda, existen enormes variaciones en el alcance y la seriedad del compromiso social, y existen verdaderas preocupaciones en cuanto a si la realidad se compadece con la retórica. Incluso en Brasil, el líder aparente de la región, el modo predominante de participación empresarial sigue siendo bastante tradicional: la asistencia directa a los residentes de las comunidades cercanas a las plantas. En otros lugares, no se ha avanzado mucho más allá de la etapa de las relaciones públicas. Aun así, hay suficientes ejemplos de comprometida participación en la resolución de problemas sociales y ambientales graves para convencer incluso al más escéptico de que algo importante está sucediendo.

Explicación de la proliferación

De los datos disponibles, tanto factores de *demanda* como de *oferta* parecen estar causando esta proliferación.

El lado de la demanda: el contexto cambiante

La demanda de compromiso social empresarial ha surgido de tres fuentes. Primero, las políticas neoliberales introducidas en las décadas de 1970 y 1980, aunque liberaron al sector empresarial de la región, eliminaron importantes protecciones sociales y, por consiguiente, intensificaron las desigualdades económicas arraigadas. Mientras que la élite acumuló enorme riqueza, para los pobres la situación se hizo cada vez más difícil. En Brasil —la octava economía del mundo— 54 millones de personas, más de un

tercio de la población, fueron clasificadas oficialmente como pobres en 1999, y 23 millones de ellas se consideraban indigentes. A medida que cada vez más personas abandonaban las zonas rurales en busca de trabajo, proliferaron enormes favelas en congestionadas megalópolis, engendrando el delito y la violencia e impulsando a la élite a refugiarse en residencias rodeadas de altos muros y en comunidades privadas, y a viajar con guardias armados¹⁰.

Con el gobierno impotente, este deterioro de las condiciones aumentó las demandas públicas dirigidas a las empresas. Las más cercanas a la violencia —las industrias de extracción que desarrollan actividades en zonas con actividad guerrillera generalizada— fueron las primeras en percatarse y las primeras en responder. Pero dirigentes empresariales astutos en otros lugares reconocieron la situación. “Podía ver la realidad brasileña”, observó Oded Grajew, fundador del Instituto Ethos y ex director de la Asociación Brasileña de Fabricantes de Juguetes (ABRINQ); “era preciso hacer algo”. Y otro acotó: “América Latina es una bomba de tiempo”. Para los que fueron más lentos en entender, la elección de Hugo Chávez en Venezuela sirvió de advertencia. Como lo expresó un observador: “hay un incendio a nuestro alrededor¹¹”.

Incluso este malestar social podría no haber provocado una respuesta del sector empresarial sin un segundo factor de demanda: el surgimiento y desarrollo de organizaciones sin fines de lucro que comenzaron a organizar a los pobres y desafiar el “autoritarismo social” de la región¹². Esta “revolución asociativa” cambió los términos del debate, dando voz a quienes se encontraban en el último peldaño de la escala social en América Latina y poniendo a la élite a la defensiva. En muchos lugares, la élite ignoró o resistió esta agitación popular y se puso del lado de los regímenes conservadores. Pero en casi todos los países, y más notablemente en Brasil, al menos algunos dirigentes empresariales respondieron aceptando una considerable responsabilidad empresarial respecto de la resolución de problemas sociales y económicos graves.

El tercer factor que contribuyó a una mayor participación social fue el proceso de globalización. Entre 1980 y 1996, la inversión extranjera directa en América Latina y el Caribe aumentó de un 6,4 por ciento del PIB a un 17,4 por ciento, con un incremento aún más marcado en México y Chile¹³. Al traer a un gran

número de actores nuevos, muchos de ellos imbuidos con el mantra de la responsabilidad social empresarial, la globalización cambió el ambiente laboral, impulsando a las empresas latinas a crear programas de participación social a fin de seguir siendo competitivas.

El lado de la oferta: agentes de difusión

Aunque estos factores de demanda pueden haber sido una condición necesaria para estimular el compromiso social empresarial, no fueron suficientes. También se precisaban agentes eficaces de difusión.

Afortunadamente, surgieron en varios lugares. El Instituto Ethos fue un producto de la Fundación por los Derechos de la Infancia creada a comienzos de la década de 1990 por la ABRINQ bajo la dirección de Oded Grajew. Comenzando con 11 empresas colegas en 1998, el Instituto Ethos había atraído a 760 empresas para el año 2003 por medio de una variedad de instrumentos de medición de la responsabilidad social, un programa de galardones y la participación exitosa de la prensa en la difusión de una nueva expectativa de compromiso empresarial en la resolución de problemas sociales.

El Centro Mexicano para la Filantropía (CEMEFI) ha desempeñado un papel similar en un contexto algo más difícil. El CEMEFI, fundado por el empresario y filántropo Manuel Arango Arias a fines de la década de 1980 para promover la filantropía empresarial, se adhirió al movimiento de RSE a fines de la década de 1990, estableciendo el primer programa de capacitación en RSE de México en cooperación con el Foro Internacional de Líderes Empresariales Príncipe de Gales, del Reino Unido, y luego creando un procedimiento de certificación para “empresas socialmente responsables”. AccionRSE y PROhumana en Chile, e instituciones similares en Colombia y Argentina han desempeñado papeles semejantes.

Aunque los agentes autóctonos han sido los impulsores clave de la difusión del compromiso social empresarial, sus esfuerzos contaron con considerable ayuda de parte de actores externos. Además del apoyo conceptual recibido del Foro Príncipe de Gales y la organización Business for Social Responsibility con sede en EE.UU., se recibió considerable asistencia económica de donantes tales como la Fundación Kellogg y la Fundación Interamericana (IAF). La Kellogg, por ejemplo, apoyó prácticamente todos los pasos básicos en el desarrollo del compromiso social empresarial en Brasil.

La IAF, que por mucho tiempo brindó apoyo financiero a organizaciones de base, surgió a mediados de la década de 1990 como un importante promotor de las alianzas entre las empresas y las ONG. En efecto, un observador cercano considera a la IAF “madre del fenómeno de RSE en América Latina¹⁴”.

Profesionalización

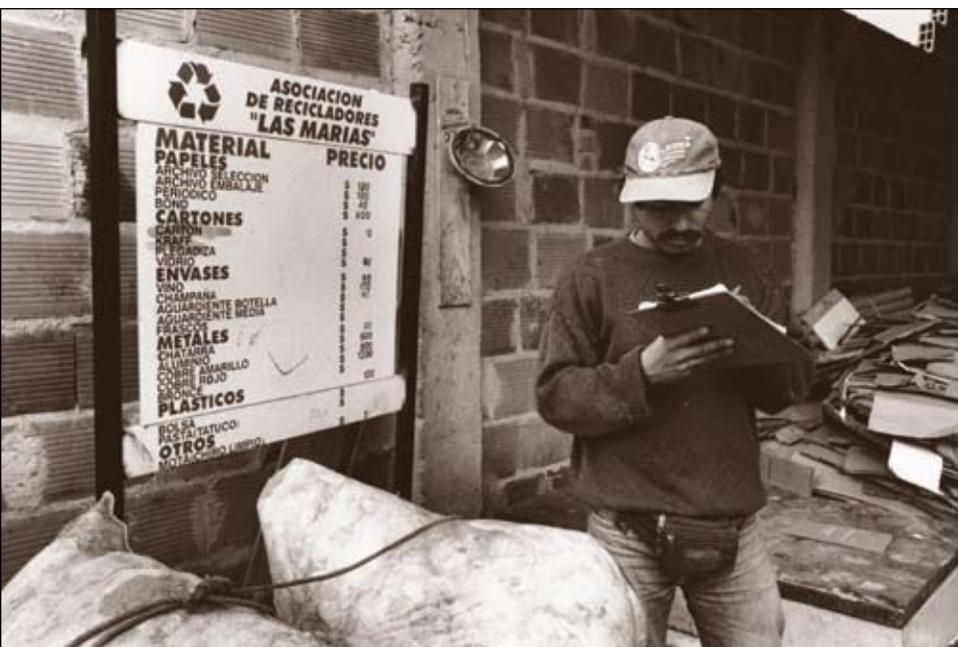
El compromiso social empresarial en América Latina, además de propagarse, se vuelve más profesional.

Típico es el caso del Banco Galicia de la Argentina. Una distinguida institución de familia con una trayectoria de 100 años de servicio a sus clientes y apoyo caritativo a las comunidades donde desarrolla sus actividades, el Banco Galicia tuvo que cambiar su estilo de filantropía cuando la crisis económica del 2001 indujo a muchos de sus clientes a refugiarse en instituciones multinacionales más grandes. Para atraerlos nuevamente, el banco instaló una nueva estrategia de negocios en torno al tema de desarrollar las comunidades a las que presta servicios y reformuló su enfoque de participación social a fin de recalcar este tema.

La evolución del Banco Galicia de la caridad personalizada al compromiso social profesionalizado es típica de un proceso que se está repitiendo en las salas de directorios de toda la región, con grados de variación en la convicción y velocidad pero con notables semejanzas. La anteriormente mencionada “perspectiva MBA”, de que el compromiso social empresarial debe considerarse un componente de la estrategia de negocios en general y debe abordarse con la misma disciplina y dedicación que cualquier otro, ha inspirado este proceso.

Las dimensiones

Una manifestación de este impulso ha sido la institucionalización, principalmente por medio del establecimiento de fundaciones empresariales, que comenzó en la década de 1980 y se aceleró durante la década de 1990. El Grupo de Institutos, Fundações e Empresas (GIFE) de Brasil se estableció en 1995 con el fin de promover una filantropía más sistemática y profesional. Para 1997, Colombia tenía 94 fundaciones empresariales con activos que ascendían a casi mil millones de dólares¹⁵. La mayoría de las fundaciones latinoamericanas son, en efecto, fundaciones de empresas financiadas con contribuciones de éstas.



La alianza de la IAF con la Fundación Corona facilitó la organización de los recicladores de Bogotá. Vea el artículo en la página 26.

Dicha institucionalización ha resultado en la incorporación de personal dedicado a la RSE. La investigación en Brasil, por ejemplo, reveló que al año 2005 las empresas más grandes contaban con un promedio de cinco empleados que se dedicaban a actividades de participación social, aunque muchos de ellos desempeñan además otras funciones, a menudo en relaciones públicas¹⁶. Este hecho, a su vez, ha fomentado una profusión de seminarios, conferencias, cursos universitarios y programas de diplomatura.

El impulso hacia la profesionalización ha entrainado además un esfuerzo por racionalizar y orientar la filantropía e integrarla en forma más coherente a las estrategias de negocios más amplias. Como parte de un esfuerzo por promocionarse como un “banco de valor” que ofrece beneficios no solo a sus accionistas sino también a sus clientes y a la sociedad, por ejemplo, el Banco ABN AMRO Real adoptó en Brasil criterios ambientales y sociales que sus proveedores y prestatarios debían satisfacer¹⁷. La Fundación YPF, creada por la empresa que adquirió la petrolera estatal argentina, se concentró en promover la educación científica. Microsoft Colombia ha hecho hincapié en la “inclusión digital”. Y la nueva sucursal colombiana de la Fundación Avina emprendió un proceso de planificación de un año de duración antes de definir

sus tres prioridades sociales: la protección del agua —claramente relacionada con el negocio de cosméticos de su casa matriz— así como la promoción de la democracia y del desarrollo económico de base, dos prioridades consideradas cruciales para la viabilidad a largo plazo del sector empresarial colombiano en su totalidad.

Una tercera faceta del impulso a la profesionalización ha sido un esfuerzo por incluir a los empleados en la participación social a fin de fomentar su adhesión a la empresa y al mismo tiempo mejorar la imagen de la empresa. Las oportunidades de voluntariado han proliferado al igual que los mecanismos para la participación de los empleados en actividades de beneficencia. La Fundación

YPF incentiva a los empleados a proponer proyectos para financiar. Microsoft Colombia incluye a los miembros de las familias de sus empleados en los comités que administran sus iniciativas filantrópicas. El Banco Galicia terceriza una parte importante de su programa de beneficencia a una ONG semiautónoma manejada por empleados del banco.

Los límites

A pesar de importantes progresos en la profesionalización del compromiso social empresarial en América Latina, el mantra de MBA está lejos de haber sido plenamente adoptado. Numerosos empresarios son reacios a ceder el control de una función socialmente atractiva y personalmente gratificante. Y sigue habiendo reservas en cuanto a cómo una estrategia que hace hincapié en lo que es bueno para los negocios será vista por un público escéptico. “Las empresas en América Latina son mucho más vulnerables que las empresas en EE.UU.”, explicó un dirigente empresarial. “Aquí la oposición pública es enorme”. Por consiguiente, la necesidad de una dimensión verdaderamente filantrópica sigue siendo grande.

Reflejando estas consideraciones, el impulso por crear fundaciones empresariales no es, para nada, universal. En Argentina, por ejemplo, solo un 25 por ciento de las empresas más grandes tenía fundaciones en el año 2005. Solamente alrededor de la mitad de

ellas tenía normas que identificaban sus áreas de interés, y únicamente un 16 por ciento había publicado pautas y procedimientos de presentación de solicitudes. Incluso donde existen fundaciones, sus funciones a menudo están muy limitadas. Pocas tienen verdaderos fondos de dotación y la mayoría son supervisadas por el director ejecutivo de la empresa o por los vicepresidentes de relaciones comunitarias o comercialización. La situación es similar en Brasil, a pesar de existir allí un movimiento de participación social más avanzado¹⁸.

En lugar de establecer fundaciones, muchas empresas han elegido otros medios de perseguir sus objetivos de compromiso social. Uno de ellos ha sido la creación de organizaciones sin fines de lucro patrocinadas por las empresas, una característica peculiar del ambiente de participación social empresarial latinoamericano. Así, la Organización Corona, fabricante colombiana de materiales de construcción de viviendas, creó la Corporación Calidad y el Centro de Gestión

Hospitalaria en la década de 1990 para trabajar en las áreas de calidad de los productos y atención médica, respectivamente. El Grupo Bimbo, que elabora productos panificados, fundó la Fundación Mexicana para el Desarrollo Rural y, más recientemente, Reforestemos México. Tales conductos son testimonio de la creatividad con la que algunas empresas han perseguido la participación social, pero también de su resistencia a trabajar por intermedio del gobierno o de organizaciones sin fines de lucro existentes.

Análogamente, al impulso por racionalizar y orientar la filantropía empresarial le queda mucho trecho. Incluso en Brasil, se calcula que solo alrededor del 40 por ciento de las fundaciones empresariales ha avanzado a la modalidad “estratégica” de filantropía, mientras que otro 5 por ciento está al menos “en búsqueda de un objetivo”. En otros países, se ha retrasado el progreso porque las empresas han emprendido actividades solo marginalmente relacionadas con las funciones de la empresa, pero necesarias para asegurar la paz social.

RedEAmérica: de red a nodos

La Red de Fundaciones y Acciones Empresariales para el Desarrollo de Base, RedEAmérica, es una alianza en el sector empresarial que recurre al desarrollo de base para combatir la pobreza. Su premisa: la gente en situación de pobreza tiene estrategias para mejorar su vida mediante sus propias organizaciones comunitarias, y el sector empresarial —presente en estas comunidades de todo el continente— cuenta con recursos para apoyarlas.

Luego de más de una década de cofinanciar el desarrollo de base con entidades empresariales, la Fundación Interamericana lanza esta red en el año 2002 en cooperación con 12 miembros fundadores de seis países —ahora son 57 integrantes representando a más de 360 compañías de 12 naciones. Unos 30 de ellos han suscrito convenios bilaterales con la IAF para apoyar los esfuerzos de autoayuda de grupos de base. Originalmente, estos socios debían equiparar, por convenio, el aporte de la IAF con idéntica contrapartida; actualmente duplican dicho aporte y asumen los costos administrativos.

Un resultado del crecimiento ha sido el desarrollo de “nodos”, agrupaciones de socios de RedEAmérica por país. El nodo de Argentina comenzó a integrarse

cuando a las fundaciones empresariales del Grupo Arcor y de Juan Minetti S.A. se les unieron las similares de Telefónica de Argentina, Acindar Industria Argentina de Aceros, Standard Bank y Shell-Capsa. Todas contribuyen a un fondo para proyectos de autoayuda. El comité ejecutivo del nodo administra el fondo y desarrolla criterios para seleccionar donatarios.

En la sede de Fundación Telefónica, en Buenos Aires, su directora, Carmen Grillo, y la gerente de programas, María Bibiana Ottones, hablaron del nodo con *Desarrollo de Base*. “A raíz de la brutal ruptura económica en 2001 y 2002, la cuestión solidaria se volvió muy importante por lo que no sorprende que las fundaciones empresariales representadas en RedEAmérica hayan avanzado hacia la formación de un nodo”, explicó Carmen, agregando: “Tenemos afinidad y trabajamos bien juntas, y ahora emprendemos el desafío de incorporar a otras”. La conformación de un nodo implica establecer relaciones institucionales, definir estrategias y adaptarse a los cambios en los miembros, así como consensuar sobre el concepto de inclusión social. “Si bien el problema es muy antiguo, la temática de las grandes empresas ocupándose del mismo es muy nueva, y también se va modificando la óptica de las empresas”, prosiguió Carmen; “Cuando hablamos de desarrollo de base, desarrollo comunitario, responsabi-

Participación

Al poco tiempo de su absorción por parte de la Royal Dutch Shell en 1993, HOCOL S.A. se enfrentó a una protesta en San Francisco, una pequeña ciudad al sur de Bogotá donde la empresa petrolera colombiana había estado perforando pozos durante una década. Los residentes se sentían explotados y querían tener más voz en las actividades de la empresa. La respuesta de Royal Dutch fue contratar un equipo de consultores para emprender una evaluación de necesidades. Cuando los residentes solicitaron un cementerio, los consultores no prestaron atención y propusieron en cambio una serie de mejoras educativas más compatibles con la estrategia de negocios de HOCOL. Sin embargo, los residentes señalaron que no sería posible ninguna mejora educativa hasta que la comunidad lograra cierto grado de paz, para lo cual era necesario un lugar

lidad social empresaria, lo hablamos de una manera que no se hablaba hace cinco años, cuando empezamos con RedEAmérica". De acuerdo con María Bibiana, "El tránsito desde las instancias teóricas a la ejecución de un programa implica una nueva ronda de ajustes, y ello resulta en crecimiento y evolución".

Según Javier Rodríguez, de Fundación Arcor, el nodo argentino pone énfasis en el desarrollo a través de la educación. Los miembros comparten el compromiso de llegar hasta áreas donde sus compañías matrices no habían tenido presencia, lo que representa un notable alejamiento de la tradición de restringir los programas de responsabilidad social a zonas vecinas a las operaciones de la empresa.

El nodo argentino inauguró su primer proyecto en julio de 2007 en la Biblioteca Justo J. de Urquiza de la ciudad de Rosario, un activo puerto fluvial. El trabajo

neutral donde sepultar los cadáveres que aparecían con regularidad en los senderos de la zona como consecuencia de la violencia entre los guerrilleros locales y la milicia derechista. A su favor hay que decir que el nuevo equipo administrativo de HOCOL se puso del lado de la comunidad, dando cabida a un enfoque de participación social empresarial totalmente nuevo.

La clave es la participación activa de los residentes de la comunidad en el diseño de las actividades de compromiso social empresarial. HOCOL, autora de esta estrategia participativa, descubrió que la inclusión de los residentes en las decisiones que afectan a sus vidas era la mejor protección contra la violencia que amenazaba constantemente las actividades de la empresa. Pero HOCOL no ha estado sola en promover este modelo participativo, ni es la amenaza de violencia la

única justificación para apoyarlo. Es más, surgió toda una escuela de estrategia de desarrollo en las décadas de 1970 y 1980

se centra en estructurar el tiempo libre de niños y adolescentes para un máximo beneficio educativo. Carmen de Bueno, dirigente de una de las 12 organizaciones comunitarias participantes, estaba entre la multitud que celebraba el evento; "Los que viven en las villas de emergencia de esta zona son muy pobres y desean mejorar sus vidas", afirmaba, refiriéndose a los asentamientos que el proyecto apoya. "Ellos

necesitan educación en todo el sentido de la palabra".

María Viviana expresó reconocimiento a RedEAmérica por ampliar la visión de los miembros del nodo argentino: "Nuclea a tantos países, con tanta representatividad, en un marco en el que unas empresas entusiasman a otras". Una lista completa de miembros de RedEAmérica se encuentra en www.iaf.gov.—*Darío Elías, director de traducciones de la IAF*

Donación del BID para RedEAmérica

A principios de este año, RedEAmérica recibió una donación de US\$4,7 millones del Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN), organismo del Banco Interamericano de Desarrollo que apoya proyectos de base que apuntan a la generación de ingreso. Bajo los términos de su convenio con FOMIN, RedEAmérica pondrá una contrapartida de US\$3,3 millones en recursos donados a la red por las empresas matrices de sus fundaciones integrantes. La Corporación Consorcio para el Desarrollo Comunitario, compuesta de nueve fundaciones empresariales, dirigirá la coordinación de la inversión de los fondos en proyectos de desarrollo de base en Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Ecuador, México y Perú. De las 750 organizaciones de base que se espera se beneficien, 80 apoyarán proyectos de pequeña escala de generación de ingresos.—*Juanita Roca, representante de programas empresariales de la IAF*

que hacía hincapié en la “autonomía asistida” como medio más eficaz para aliviar la pobreza. Esta estrategia ha sido apoyada con entusiasmo por la Fundación Social de Colombia, una institución singular fundada por los jesuitas a comienzos del siglo XX que, para la década de 1970, se había convertido en un enorme complejo de empresas sociales. Por intermedio de su Programa de Desarrollo Local Integral, la Fundación Social trató de atraer la participación de los vulnerables al margen de la sociedad en su propio desarrollo y persuadir a otras empresas a hacer lo mismo.

Un actor clave en la promoción de esta estrategia de participación social empresarial ha sido la Fundación Interamericana. Con una larga trayectoria de apoyo al desarrollo participativo, la IAF dirigió su atención en la década de 1990 a establecer lazos entre las organizaciones de base y los programas de filantropía empresarial emergentes. Copatrocinó la conferencia de Cartagena con la Fundación Social, ayudó a la Fundación Corona a crear un fondo de asistencia para el desarrollo, asistió a la Asociación de Fundaciones Petroleras de Colombia a establecer un fondo para pequeños proyectos, y apoyó iniciativas de base similares por parte del productor de golosinas Grupo Arcor y el fabricante de cemento Juan Minetti S.A. en Argentina. Más recientemente, la IAF amplió estos esfuerzos con la creación de RedEAmérica, una red de fundaciones empresariales dedicadas a fomentar el desarrollo de base.

Éstos y otros agentes de difusión, tales como la Red de Programas de Desarrollo y Paz (Red PRODEPAZ) de Colombia, que actúa como una especie de intermediario entre los grupos excluidos y la comunidad empresarial, y el Instituto para el Desarrollo e Inversión Social [Instituto para el Desarrollo de la Inversión Social] (IDIS) de Brasil, que ofrece asistencia técnica a programas de RSE dedicados a las comunidades, están ayudando a crear un modelo de compromiso social empresarial que trasciende el “paradigma de MBA” y que parece ser muy prometedor para esta región, aunque no es nada claro cuál es su alcance y extensión.

Alianzas

El compromiso social empresarial en América Latina, sea o no participativo, se enfrenta a un dilema crucial: pocas empresas que trabajan solas logran hacer progresos verdaderos respecto de problemas sociales

y económicos de la magnitud de los que enfrenta esta región. Para ir más allá de los simples ejercicios de relaciones públicas, las empresas deben, por consiguiente, forjar alianzas con el gobierno, con la sociedad civil y con otras empresas. Aunque la justificación de las alianzas es convincente, las complejidades prácticas son formidables, especialmente para las alianzas transectoriales, donde los desequilibrios en los recursos, las diferencias en la cultura organizativa y los estereotipos engañosos hacen especialmente difícil la cooperación¹⁹.

La trayectoria

En función de ciertos parámetros, la trayectoria en cuanto a colaboración en América Latina es impresionante, especialmente dada la relativa novedad allí del movimiento de RSE. Las investigaciones en Argentina, por ejemplo, revelan que para el año 2004, las organizaciones de la sociedad civil se habían convertido en el principal destino de las donaciones empresariales, y Brasil muestra una tendencia similar. En Chile, según un cálculo, el 50 por ciento de las empresas medianas y grandes tiene algún tipo de relación con una organización no gubernamental²⁰.

La cooperación también parece estar aumentando entre las empresas. En Colombia, por ejemplo, más de 100 empresas se han unido en una ambiciosa alianza denominada Empresarios por la Educación (ExE) para hacer frente en forma conjunta a la insuficiencia de las escuelas públicas. Estudios recientes han demostrado que un tercio de las empresas argentinas y un 27 por ciento de las empresas brasileñas encuestadas participan en iniciativas financiadas por múltiples patrocinadores²¹. Más allá de las colaboraciones formales, el personal de RSE tiene amplias oportunidades de intercambiar experiencias con colegas por medio de seminarios, conferencias y otras actividades.

Sin embargo, las apariencias pueden engañar. Muchos esfuerzos no son verdaderas colaboraciones sino proyectos que casualmente reciben fondos de múltiples fuentes empresariales. Y las alianzas entre empresas y organizaciones sin fines de lucro, aunque numerosas, generalmente no están bien consolidadas. En Argentina, por ejemplo, las organizaciones sin fines de lucro representaron un 46 por ciento de las iniciativas de RSE apoyadas por una muestra de grandes fundaciones empresariales, pero recibieron solo un 25 por ciento de los fondos de RSE de las empre-

sas, tendencia que también se manifiesta en Brasil²². Así, la Social Enterprise Knowledge Network (Red de Conocimientos sobre Emprendimientos Sociales), con sede en Harvard, descubrió solo unas pocas alianzas verdaderamente integradoras entre las 24 alianzas entre empresas y ONG que examinó recientemente²³.

Incluso para las organizaciones sin fines de lucro con un considerable historial de apoyo empresarial, tal como Un Techo para Chile, que moviliza voluntarios para construir viviendas para los pobres, o Minuto de Dios, en Colombia, fundada por el padre Rafael García Herrera, un sacerdote católico carismático, el apoyo empresarial es ad hoc y esporádico. En realidad, las pocas alianzas que perduran suelen ser con organizaciones creadas por las empresas, tal como la Corporación de Crédito al Menor establecida por el Banco de Crédito de Chile para ayudar a niños pobres, o Prodeca, creada por la Organización Corona de Colombia para promover la educación²⁴.

Los obstáculos

¿Qué impide forjar alianzas entre las empresas y la sociedad civil? Una serie de factores parece estar en juego. En primer lugar, las empresas y la sociedad civil han estado en campos políticos opuestos durante mucho tiempo en América Latina, más aún, quizá, que en otros lugares. “Las organizaciones sociales han sido de izquierda, mientras que las empresas han sido de derecha”, explicó un observador. También ha estado en juego una profunda división cultural. Las empresas cuestionan la competencia de las organizaciones de la sociedad civil mientras que los líderes de ella cuestionan los motivos de los empresarios. Un tercer factor ha sido la fe de la comunidad empresarial en su propia capacidad. En efecto, ha surgido un “culto a la empresa”, según el cual solo la empresa puede salvar a la sociedad latinoamericana del caos inminente²⁵. Aunque esta convicción estimula esfuerzos extraordinarios por parte del sector empresarial, como la iniciativa ExE en Colombia y la gran cantidad de organizaciones sin fines de lucro patrocinadas por empresas, también limita el entusiasmo de las empresas respecto de la verdadera colaboración transectorial.

Además, el carácter no desarrollado del “mercado de la colaboración”, el campo de reunión entre los dirigentes de las empresas y las organizaciones sin fines de lucro, un problema en todas partes, se ve

magnificado en América Latina debido a una marcada división de las clases. Las oportunidades de intercambio que aumentarían la confianza entre los dirigentes de las empresas y las organizaciones sin fines de lucro son escasas e infrecuentes, creándose así una especie de sistema de castas dentro del sector no lucrativo. “Existen diferentes ‘ligas’ en el tercer sector de Brasil: primera, segunda y tercera, igual que en el fútbol brasileño”, comentó un observador. “Solo la primera liga recibe atención y tiene la oportunidad de forjar alianzas con las empresas”. Para llegar a ser parte de esa liga, las organizaciones necesitan un patrocinador, papel a menudo desempeñado por sacerdotes populares o las mujeres de empresarios importantes, y eso inevitablemente deja a un lado a muchas organizaciones valiosas sin un aliado.²⁶

Por último, el surgimiento de fundaciones establecidas por dirigentes políticos, o más comúnmente sus cónyuges, complica aún más el panorama de las alianzas. Vamos México, fundada por la esposa de Vicente Fox, y Comunidad Solidaria, fundada por la esposa de Fernando Henrique Cardozo en Brasil, son ejemplos. Tales instituciones drenan los preciados fondos que tanto necesitan las organizaciones existentes de la sociedad civil. Sin embargo, pocas empresas pueden resistir a la mujer de un jefe de Estado cuando viene en busca de una empresa que forme una alianza con “su” fundación.

Si pocas colaboraciones han avanzado mucho más allá de la etapa “filantrópica”, aunque sea lenta y heterogéneamente, están surgiendo verdaderas alianzas. Entre los casos exitosos están, en México, la colaboración entre la Fundación Televisa y la organización sin fines de lucro UNITEC en una red de centros de enseñanza virtual para promover la lectura; en Brasil, la contratación por parte de la empresa Phillip Morris del Instituto Qualidade no Ensino para administrar una serie de mejoras educativas en tres ciudades; en Colombia, los centros de alfabetización informática de Microsoft, equipados y dirigidos en colaboración con varias organizaciones sin fines de lucro y productores de hardware; y en Argentina, el apoyo de la Fundación Telefónica a la Fundación del Viso, una organización de desarrollo comunitario en las afueras de Buenos Aires. Todas dan esperanza de que el histórico abismo entre las empresas y el sector no lucrativo en América Latina esté comenzando a cerrarse.

Incorporando a las bases en la cadena de suministros

Cuando los ambientalistas necesitaron transporte que los llevara a los distintos sitios de la conferencia Rio 92 de desarrollo sostenido, ellos decidieron que la opción “más verde” serían los autobuses a gas natural fabricados por la Mercedes-Benz do Brasil, la cual les facilitó 50 vehículos.

Este acto de generosidad empresarial llevó al ejecutivo de la compañía Joachim Zahn a Pobreza e Meio Ambiente na Amazônia (POEMA), iniciativa de investigación y desarrollo con sede en la Universidad Federal de Pará, en la región amazónica brasileña, a unos 3.000 kilómetros de la sede del fabricante en São Paulo. Como su nombre lo sugiere, la misión de POEMA es combatir la pobreza mediante un uso apropiado de los recursos naturales. Su coordinador Thomas Mitschein, ciudadano alemán, y su esposa brasileña Nazaré, ambos asociados a la universidad, estaban en ese momento avanzando la investigación para determinar si la fibra de coco podría ser utilizada en componentes de automóviles. Muy pronto Zahn se convirtió en proponente principal y convenció a la Mercedes Benz do Brasil de que otorgara a POEMA US\$1,5 millones para adelantar el trabajo. Los investigadores de POEMA descubrieron finalmente que la cáscara del coco, normalmente desechada luego que el jugo y la carne blanca eran extraídos, podría ser convertida en material para el tapizado del interior de vehículos.

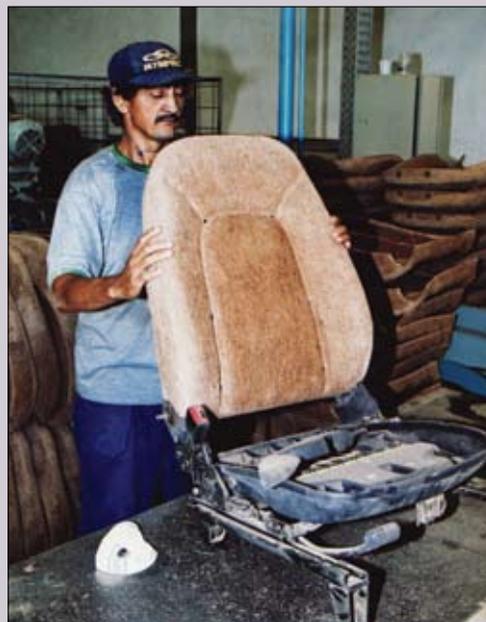
Esto condujo a un proyecto piloto que creó una alianza de 400 agricultores que nunca antes habían producido coco en escala industrial. POEMAR, brazo sin fines de lucro de POEMA, les enseñó destrezas que

cuadruplicaron su producción y los ayudó a ajustarse a los plazos de entrega. Trabajando con Mercedes-Benz, POEMAtec, subsidiaria con fines de lucro de POEMA, desarrolló la planta de 80.000 toneladas de capacidad que se habilitó en marzo de 2001. Material totalmente biodegradable compuesto de látex natural y fibra de coco suministrados por cuatro cooperativas representando a 700 familias explotadoras de caucho y cultivadores de coco, ha reemplazado ahora a productos sintéticos en base a petróleo en el relleno de asientos, apoyacabezas, protectores antisol y paneles laterales utilizados en automóviles, camiones y buses Mercedes-Benz y de otras marcas. También se utiliza en la nueva línea de productos de POEMAtec de macetas de jardinería y colchones.

Una donación de la IAF del año 2000 ayudó a POEMA a desarrollar las destrezas y técnicas en el procesamiento de productos de pescado y pulpa de frutas que luego fueron aplicadas a la fibra de coco. Actualmente la IAF apoya un nuevo emprendimiento de POEMA, la Associação Amazon Paper (AP), lanzada en 2002 y constituida legalmente en 2006. Los artesanos de AP utilizan materiales reciclables y hojas y flores abundantes en la región amazónica para producir papel de alta calidad libre de aditivos químicos y sintéticos. Con financiación de la IAF, que tendrá una contrapartida de la Fundación del Banco do Brasil, la Agencia de Cooperación Internacional del Japón y Novib-Oxfam Holanda, AP incorporará a cinco organizaciones de base cuyos agricultores y artesanos proveerán las plantas utilizadas para la

fibra y teñido, componentes de valor agregado o el acabado de productos de papel. La experiencia indicará a POEMA si su modelo puede ser replicado en empresas muchos más pequeñas y de uso más intensivo de mano de obra.—*Judith Morrison, directora regional de la IAF para Sudamérica y el Caribe*

La planta de POEMAtec procesa la fibra de coco y fabrica componentes para el interior de vehículos.



Penetración

Por último, ha surgido recientemente en América Latina una faceta aún más extrema de la participación social empresarial. “Las empresas ya no hablan de responsabilidad social empresarial”, observa un enterado. “Ahora hablan de ‘sostenibilidad’ empresarial”²⁷. Con el cambio de terminología se pretende indicar una nueva orientación centrada menos en lo que las empresas hacen externamente para abordar las dificultades sociales que en lo que hacen internamente, por medio de sus actividades comerciales básicas.

Esta penetración de los factores de la RSE en las funciones de negocios adopta diferentes formas. Quizá la más básica sea el énfasis creciente en la *participación de los empleados* en la misión social de la empresa por medio de programas de voluntariado y aportaciones paralelas y la ampliación de los esfuerzos por incorporar trabajadores de sectores pobres. Una segunda forma ha sido la incorporación de factores social o ambientalmente responsables en los *procesos de producción empresariales*. Esto ha recibido un impulso por parte de normas consensuadas para el desempeño empresarial, tal como el complejo sistema de presentación de informes de RSE del Instituto Ethos, o las normas de calidad formuladas por la Organización Internacional de Normalización (ISO), la Global Reporting Initiative y el Forest Stewardship Council, entre otros²⁸.

La observación de tales normas se ha convertido en una base para la diferenciación de productos en un mercado globalizado cada vez más competitivo, especialmente dada la atención que reciben de los medios de difusión incitados por los agentes de difusión de la RSE. Como se mencionó anteriormente, el Banco ABN AMRO Real, en Brasil, empleó criterios sociales y ambientales en su procedimiento de aprobación de préstamos para distinguirse como el “banco de valor”, lo cual motivó a sus competidores a hacer lo mismo²⁹. En Chile, el Grupo Nuevo del millonario suizo Stephan Schmidtheiny obtuvo una ventaja competitiva similar haciendo que Masisa, su nueva filial, fuera la primera fabricante latinoamericana de muebles en cumplir con las normas de explotación forestal del Forest Stewardship Council y las normas de la Unión Europea relativas al empleo de formaldehído en la producción de muebles. “La responsabilidad social no es un proyecto para nosotros”, explicó el gerente de

responsabilidad social de Masisa. “Es nuestra manera de trabajar”³⁰. Otras empresas que han modificado sus procedimientos de producción a fin de incorporar valores sociales o ambientales incluyen Klabin de Brasil, un importante fabricante de cajas de cartón; el Grupo Modelo de México, productor de cerveza; y el anteriormente mencionado Banco Galicia de la Argentina³¹.

El compromiso social también permea las prácticas comerciales por medio de la *administración de la cadena de suministro*. Wal-Mart Brasil ofrece un ejemplo intrigante. La empresa crecía rápidamente pero no podía utilizar su modelo de comercialización masiva porque Brasil carecía de la infraestructura para generar las cantidades necesarias de productos estandarizados y transportarlos en forma rápida y barata a puntos de distribución masiva. La solución fue una “estrategia de regionalización” destinada a crear un cuerpo de proveedores locales, cuya producción fuera responsable y del nivel exigido por Wal-Mart, en cada región brasileña. Esto ha entrañado la capacitación de los empleados de Wal-Mart en la administración de la cadena de suministro; la creación de “clubes de productores” para reclutar a los productores marginales y transformarlos en proveedores eficaces de productos de calidad; la formulación y aplicación de normas ambientales y sociales; y la creación de una oficina para dar salida internacional a los proveedores brasileños mediante las grandes tiendas Wal-Mart del exterior. El resultado abrió importantes oportunidades económicas a brasileños de bajos ingresos al tiempo que solucionaba el principal problema de negocios de Wal-Mart Brasil³².

Este uso de la administración de la cadena de suministro para promover objetivos sociales y ambientales también es evidente en otras empresas latinoamericanas. El Grupo Arcor, fabricante argentino de golosinas, selecciona rigurosamente a sus proveedores, tomando en cuenta prácticas que abarcan desde la mano de obra infantil hasta el impacto ambiental. Alpina Productos Alimenticios, una empresa colombiana de productos lácteos que desarrolla actividades en Venezuela y Nicaragua, trabaja estrechamente con sus más de 400 productores para ayudarlos a desarrollar sus actividades en forma eficaz y ecológica. Y tanto el Banco ABN AMRO Real como el Banco Galicia han impuesto expectativas sociales y ambientales a sus proveedores³³.

Por último, y quizá más creativamente, los principios de compromiso social están penetrando las



Paulo de VC. Melo Júnior

Artisanos que residen fuera de una reserva natural mantenida por la fundación de O Boticário suministran canastos a las concesionarias de esta fábrica brasileña de cosméticos.

actividades comerciales por medio del *desarrollo de productos especializados*. Un ejemplo es la empresa brasileña de cosméticos Natura cuya línea Ekos, que emplea sustancias naturales que se encuentran solo en los bosques húmedos de Brasil, ha promovido la causa de la biodiversidad y a la vez brindado una fuente de ingresos a las comunidades indígenas del Amazonas. La fundación empresarial de O Boticário, también un fabricante brasileño de cosméticos, ayudó a otra comunidad a establecer una empresa de cestería usando plantas locales, y luego comenzó a comprar los cestos para sus tiendas minoristas³⁴.

Conclusión

A poco más de unos escasos 13 años de la Conferencia de Cartagena que ayudó a difundir el concepto de RSE y cooperación entre las empresas y la sociedad civil en América Latina, el movimiento de compromiso social empresarial está floreciendo en la región. Aunque está lejos de estar plenamente institucionalizado y aún tiende a ser en gran medida palabrería hueca de relaciones públicas, el movimiento muestra indicios importantes de un compromiso sincero y un sabor propiamente latino. Muchas empresas latinoamericanas han ascendido por la pirámide de participación social empresarial. Hay pruebas convincentes de *proliferación* y *profesionalización* y estrategias que van más allá del paternalismo para incluir la *participación* de las comunidades. Las empresas de la región aún no han abrazado plenamente los *pactos* con la sociedad civil y entre ellas, pero se están produciendo acontecimientos alentadores. Por último, hay ejemplos poderosos y variados de *penetración* de compromiso social en las actividades comerciales básicas.

¿Es genuino el progreso? ¿Durará? Parece haber suficiente fundamento como para justificar un significativo aunque cauto optimismo y la continuación de un apoyo cuidadosamente orientado.

Lester M. Salamon, un pionero en el estudio empírico del sector no lucrativo, dirige el Center for Civil Society Studies de la Universidad Johns Hopkins. Un informe completo de su estudio del compromiso social empresarial en América Latina se encuentra en www.iaf.gov.

- 1 Guilherme Peirão Leal, copresidente, Natura, ponencia, Conferencia Interamericana de Responsabilidad Social Empresarial, El Salvador, 10 de dic. de 2006; Francisco Aylwin Oyarzún, Fundación Telefónica-Chile, entrevista, Santiago, 2 de mayo de 2006.
- 2 Vives, Antonio y Estrella Peinado-Vara, *Corporate Social Responsibility: Deeds Not Words* (Actas, Conferencia Interamericana de Responsabilidad Social Empresarial, Ciudad de México, 26-28 de sept. de 2004), (Washington: Banco Interamericano de Desarrollo, 2004), p. 1.
- 3 Este informe fue encargado por la Fundación Interamericana, que no impuso restricciones en cuanto al contenido ni intentó en forma alguna influir en los hallazgos. Les estoy muy agradecido a David Valenzuela, Patrick Breslin, Paula Durbin y Mark Caicedo de la IAF por su apoyo y su confianza en mi objetividad; a Marcos Kisol en Brasil, Gabriel Berger en Argentina, Roberto Gutiérrez en Colombia, Ignacio Irrazaval en Chile, y Klaus German-Pindher en México, por su ayuda en la reunión e interpretación de los datos y la organización de las visitas de campo; y a Billy Brown, Alice Lariu y Jens Prinzhorn por su asistencia en la investigación. Sin embargo, yo soy el único responsable de las opiniones e interpretaciones aquí presentadas.
- 4 Vives y Peinado-Vara, *Corporate Social Responsibility as a Tool for Competitiveness* (Actas. Conferencia Interamericana de Responsabilidad Social Empresarial, Ciudad de Panamá, 26-28 de oct. de 2003) (Washington: Banco Interamericano de Desarrollo, 2003), pp. 10-11.
- 5 Para declaraciones más completas, ver, p. ej. Vives y Peinado-Vara; Levy, Reynold, *Give and Take: A Candid Account of Corporate Philanthropy* (Cambridge: Harvard Business School Press, 1999); Porter, Michael E. y Mark R. Kramer, "The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy", *Harvard Business Review* (diciembre de 2002), pp. 5-16, y "Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility", *Harvard Business Review* (diciembre de 2006), pp. 78-93; Smith, Craig, "The New Corporate Philanthropy", *Harvard Business Review* (mayo de 1994); Roitter, Mario M. y M. Camerlo, "Corporate Social Action in a Context of Crisis: Reflections on the Argentine Case", *Philanthropy and Social Change in Latin America*, Sanborn, Cynthia y Felipe Portocarrero, eds. (Cambridge: Harvard University, 2005), pp. 223-251.
- 6 Sanborn, y Portocarrero, p. xi.
- 7 La cifra estadounidense se ha calculado a partir de los datos de *Giving USA 2005* (Indianapolis: Giving USA Foundation, 2005).
- 8 Oded Grajew, entrevista, El Salvador, 12 de dic. de 2006; Ricardo Young, entrevista, São Paulo, 14 de dic. de 2006.
- 9 Berger, Gabriel, *Encuesta de responsabilidad social empresarial en Argentina—año 2005* (Buenos Aires: UDESA/Gallup, 2005).
- 10 Ver, p. ej., Armijo, Leslie Elliott y Philippe Faucher, "'We Have a Consensus': Explaining Political Support for Market Reforms in Latin America", *Latin American Politics and Society*, 44:2 (2002) pp. 1-41; Bartell, Ernest y Leigh A. Payne, eds. *Business and Democracy in Latin America* (Pittsburgh: University of Pittsburgh Press, 1995); Agosin, Manuel R. y Ernesto Pasten, "Corporate Governance in Chile", tratado en la reunión *Policy Dialogue Meeting on Corporate Governance in Developing Countries and Emerging Economies*, Organización de Cooperación y Desarrollo Económico (OECD), París, 23-24 de abril de 2001 (www.oecd.org); Coutinho, Rabelo, *Corporate Governance in Brazil*. (Paris: OECD, 2001), p. 20; Giugale, Marcelo M., Olivier Lafourcade, y Connie Luff, *Colombia: The Economic Foundation of Peace* (Washington: Banco Mundial, 2003); Garsfield, Elsie y Jairo Arboleda, "Violence, Sustainable Peace, and Development", Giugale et. al., *supra*, pp. 35-41; Silva, Eduardo, *The State and Capital in Chile: Business Elites, Technocrats, and Market Economics* (Boulder: Westview Press, 1996); Instituto Ethos, "Responsabilidade social das empresas: Percepção do consumidor brasileiro" (Sao Paulo, 2002), p. 15 (www.ethos.org.br).
- 11 Wendy Arenas-Wrightman, directora ejecutiva, Fundación Avina, entrevista, Bogotá, 9 de nov. de 2006; Oded Grajew, *supra*.
- 12 Dagnino, Evelina. "Os movimentos sociais e a emergência de uma nova cidadania", *Anos 90: Política e Sociedade no Brasil* (São Paulo: Brasiliense, 1994).
- 13 Roitter y Camerlo, p. 226; Chudnovsky, Daniel, Bernardo Kosacoff y Andrés López. *Las multinacionales latinoamericanas: sus estrategias en un mundo globalizado*. (Buenos Aires: Fondo de Cultura Económica, 1999), pp. 18, 29.
- 14 Francisco Aylwin Oyarzún, *supra*.
- 15 Rojas, Cristina y Gustavo Morales, "Private Contributions to the Public Sphere", en Sanborn y Portocarrera, p. 168.
- 16 Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada, *A iniciativa privada e o espírito público: A evolução da ação social das empresas privadas no Brasil* (Brasilia: IPEA, 2006).
- 17 Maria Luiza de Oliveira Pinto, ABN-Amro, entrevista, São Paulo, 13 de dic. de 2006; Kanter, Rosabeth Moss y Richard Reisen de Pinto, *ABN-AMRO REAL: Banking on Sustainability* (Cambridge: Harvard Business School, octubre de 2005).
- 18 Berger; Roitter y Camerlo.
- 19 Para un análisis de las dificultades de las alianzas, especialmente en América Latina, p. ej., Austin, James and Associates. 2004. *Social Partnering in Latin America: Lessons Drawn from Collaborations of Businesses and Civil Society Organizations*. (David Rockefeller Center for Latin American Studies: Cambridge, 2004), pp. 42-68.
- 20 Berger; IPEA.
- 21 Berger; IPEA.
- 22 Balian de Tagtachian, Beatriz, *Responsabilidade social empresarial: un estudio empírico de 147 empresas*, Serie F:1, (Buenos Aires: Universidad Católica Argentina, 2004), p. 15.
- 23 Austin et. al.
- 24 Fischer, Rosa Maria, "Intersectoral Alliances and the Reduction of Social Exclusion", en Sanborn y Portocarrera, p. 150; Austin et. al. Entrevistas: Sergio Mindlin, Fundación Telefónica, São Paulo, 13 de dic. de 2007; Álvaro Trespalacios Peñas, Bogotá, 9 de nov. de 2006; Camilo Bernal Hadad, Bogotá, 10 de nov. de 2006; Francisco Aylwin Oyarzún, *supra*; Susana Rojas González de Castilla, Ciudad de México, 21 de oct. de 2005.
- 25 Felipe Agüero denomina este fenómeno la "idea normativa de la empresa" en "Promotion of Corporate Social Responsibility in Latin America", en Sanborn y Portocarrera, p. 125.
- 26 Ciro Fleury, entrevista, São Paulo, 15 de dic. de 2006.
- 27 Ciro Fleury, *supra*.
- 28 Para información sobre las normas de la ISO, ver http://www.iso.org/iso/about/discover-iso_meet-iso, visitado el 20 de nov. de 2007; para información sobre la Global Reporting Initiative, ver <http://www.globalreporting.org>.
- 29 Maria Luiza de Oliveira Pinto, *supra*; Kanter y Reisen.
- 30 Entrevistas: María Emilia Correa, Masisa, Santiago, 5 de junio de 2007; Ximena Abogabir, Casa de la Paz, Santiago, 5 de junio de 2007. Grupo Nuevo *Informe Anual*, 2007.
- 31 Entrevistas: Wilberto Luiz Lima, São Paulo, 15 de dic. de 2006 y 10 de junio de 2007; Jorge Siegrist Prado, Ciudad de México, 9 de mayo de 2005; Maria Luiza de Oliveira Pinto, *supra*; Constanza Gorleri, Buenos Aires, 10 de mayo de 2007; Claudio Giomi, Fundación Arcor, Buenos Aires, 10 de mayo de 2007; Maria del Pilar Bolívar García, Alpina, Bogotá, 8 de nov. de 2006. *Relatório de Sustentabilidade* (São Paulo: Klabin, 2006).
- 32 Daniela de Fiori, Instituto Wal-Mart, entrevista, São Paulo, 13 de junio de 2007; Wilson Mello Neto, vicepresidente de relaciones empresariales, Wal-Mart Brasil, ponencia, *Inter-American Conference on Corporate Social Responsibility*, *supra*.
- 33 Entrevistas: Maria Luiza de Oliveira Pinto, *supra*; Constanza Gorleri, *supra*; Claudio Giomi, *supra*; María del Pilar Bolívar García, *supra*.
- 34 Austin et. al., p. 3.

Ph15 en la mira

Durante seis semanas de abril y mayo se expusieron en la Biblioteca Nacional de Buenos Aires las fotografías tomadas por estudiantes de la Fundación ph15 para las Artes, donataria de la IAF, que asombraron a los visitantes por su técnica y contenido.

Los jóvenes fotógrafos, procedentes de los barrios marginados que se conocen como Ciudad Oculta y La Cava, habían perfeccionado sus destrezas en clases impartidas por el personal de ph15, que emplea el arte para promover la inclusión social. “Escogimos esta exposición por el valor del trabajo de ph15, pero también, y especialmente, por la calidad de las fotografías de los chicos”, explicó Cristina Fraire, de la Biblioteca Nacional, que había formulado la invitación a realizar la exposición en la prestigiosa institución de la cual fuera director Jorge Luis Borges, el escritor más prominente de Argentina.

Otras personas que vieron la exposición, entre ellas Thomas A. Shannon, subsecretario de estado para asuntos del hemisferio occidental y miembro del consejo directivo de la IAF, que la visitó el 10 de abril, comparten esa opinión. “Estoy sumamente impresionado por los trabajos artísticos de estos jóvenes, que muestran aspectos de su vida diaria muy importantes, y que expresan su capacidad de observar y entender la realidad. Ver estos trabajos brinda mucha confianza

Cortesía de ph15



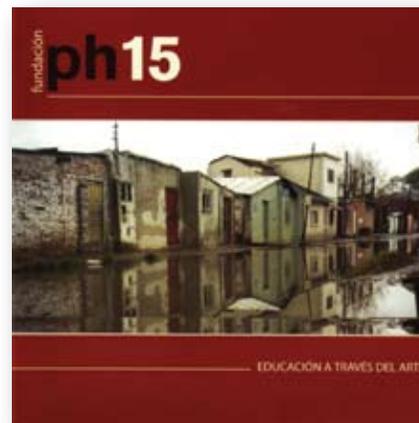
Thomas A. Shannon, secretario de estado adjunto para el hemisferio occidental y miembro del consejo directivo de la IAF, en la exhibición de ph15.

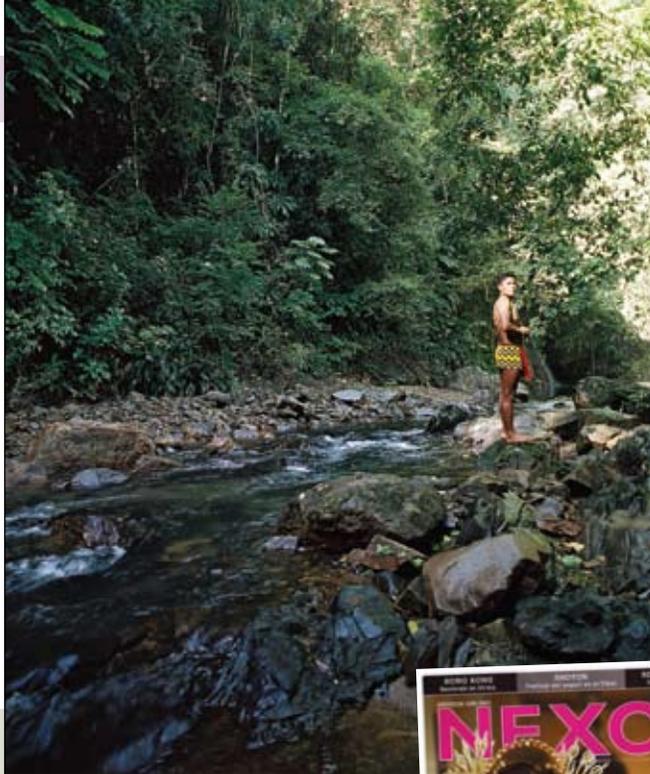
en la juventud argentina y en su futuro”, dijo Shannon de acuerdo con un despacho consignado el 14 de abril en la publicación informativa en línea *Portal de Noticias del Mercosur* (www.mercosurnoticias.com).

Lo acompañaba el embajador de EE.UU. en Argentina, Earl Anthony Wayne.

Los estudiantes de ph15 aprenden a expresarse por medio de cámaras de película y digitales. Algunas obras de su colección han sido ampliamente exhibidas. Pero la directora de ph15, Miriam Priotti, sostiene que esta muestra era especial: “La Biblioteca Nacional es un espacio de gran resonancia, pero para los jóvenes es más que nada un espacio especial al que no tienen acceso en su vida cotidiana. Muchos de ellos ni siquiera sabían dónde quedaba la entrada; y representa una oportunidad singular para contactar con personas que viven en otras partes de la ciudad”.

Los estudiantes abordan cada exposición mediante la búsqueda de un consenso sobre cuáles trabajos deben incluirse y tienen la responsabilidad de enmarcarlos y colgarlos. Según Priotti, la preparación de la exposición en la Biblioteca Nacional tomó tres meses y en ella participaron 40 jóvenes que seleccionaron y montaron las fotografías de estudiantes principiantes y avanzados. “Poder venir aquí es muy especial”, afirmó la fotógrafa Camila Yamla, quien aclaró que las fotografías son de un tamaño mayor al acostumbrado y las ve un público más amplio. “Cuando entré al ascensor para ir a la exposición me encontré con una persona que iba a verla y me felicitó”.—*Gabriela Sbarra y Marina Saieva, enlaces de la IAF para Argentina, Uruguay y Paraguay*





Mark Calcedo

Ecoturismo embera

La Asociación para el Fomento del Turismo (AFOTUR), que fue donataria de la IAF en 2003, ha realizado actividades conjuntas con tres comunidades indígenas embera en el Parque Nacional de Chagres, de Panamá, para concebir experiencias de turismo ecológico que permitan a los visitantes apreciar desde muy cerca las tradiciones locales y el entorno espectacular.

El parque, que está ubicado entre Ciudad de Panamá y Colón, es una cuenca acuífera clave que alimenta tanto a la capital como al Canal de Panamá. Gran parte del área confirma lo que Panamá sostiene en cuanto a que el país es un punto de confluencia de las culturas del mundo. Vasco Núñez de Balboa, el explorador español, recorrió a pie estas tierras hasta “descubrir” el océano Pacífico. La población embera ha vivido en los bosques que rodean al río Chagres por varios siglos. En 2007, Discovery Channel emitió el programa “El hombre contra la naturaleza”, que mostró a los residentes de la comunidad de Parara Puru y las excepcionales destrezas de supervivencia que emplean en remotas zonas del parque.

La colaboración entre los embera y AFOTUR ha logrado atraer a turistas ansiosos por aventurarse hacia destinos menos frecuentados, según lo



confirma *Nexos*, la revista en español para los pasajeros de American Airlines, en su edición de junio y julio de 2007. “Retorno al Edén”, un recuadro del

artículo sobre Panamá, describía la gama de actividades que comprende un viaje de un día a la aldea: transporte en cayuco, un tipo de piragua, con guías embera; una canción de bienvenida con acompañamiento de flautas y tambores; almuerzos que incluyen en el menú tilapia pescada y cocinada al estilo local; la visita a un hogar; la presentación de enigmáticas danzas en círculo; lecciones sobre cosechas y medicinas naturales y la oportunidad de conocer las extraordinarias canastas embera. Según las fuentes de *Desarrollo de Base*, hay sesiones de tatuaje para los visitantes que deseen adornarse el brazo; utilizando jugo de fruta, los artistas pintan un diseño simétrico que dura hasta 10 días. Dice el artículo que todo esto sucede en una cultura alejada de las comodidades modernas, tales como la electricidad, y “en armonía con la naturaleza y consigo misma”.—*John Reed, representante de la IAF, y Eduardo Rodríguez-Frías, asistente de operaciones*

Empresa productora de tilapia

El diario en línea *elsalvador.com* informó el 5 de marzo que los acuicultores de la zona del lago Ilopango habían comenzado a operar una “fábrica” de crías de tilapia que consta de seis estanques nuevos construidos con el apoyo de la Asociación Cooperativa de Ahorro, Crédito y Agrícola Comunal de Paraíso de Osorio (COPAEDO), donataria de la IAF en 2002. Los piscicultores, organizados en cuatro cooperativas de 15 miembros cada una, se turnan en los tanques mientras los pececillos se desarrollan, y luego los venden a piscifactorías. A solicitud de la IAF, COPAEDO comenzó a trabajar con las cooperativas de pescadores en 2006, cuando la Agencia de Desarrollo Micro-Regional de los Municipios de Ilopango, Soyapango, y San Martín (ADEMISS), que fue donataria en 2001 y había formulado la propuesta original de piscicultura en el lago, no pudo continuar con las actividades debido a dificultades internas. Los esfuerzos de COPAEDO y de las cooperativas de pescadores han dado resultados. Los piscicultores han adquirido destrezas técnicas y administrativas, han mejorado su producción y han aumentado sus ingresos.



Cortesía de COPAEDO

Censo de afroparaguayos

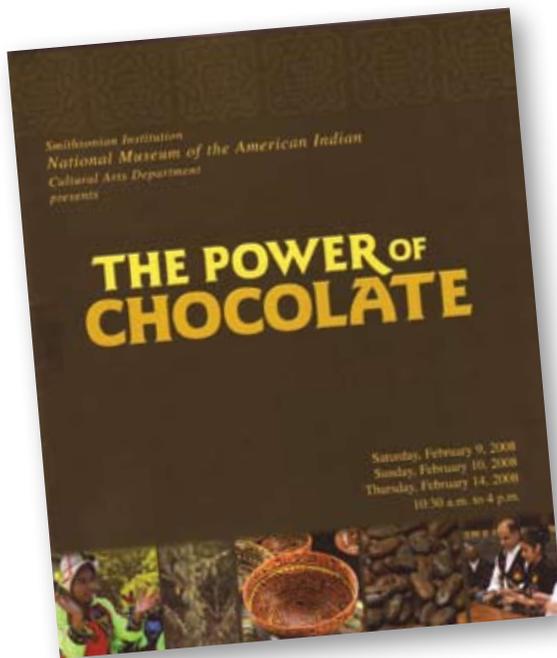
José Carlos Medina, de la Asociación Afro Paraguaya Kamba Kua (AAPKC), donataria de la IAF, y el sociólogo Carlos Benítez, presentaron las conclusiones de su estudio sobre los afroparaguayos, que emprendieron con apoyo de la IAF, Organizaciones Mundo Afro de Uruguay y la Dirección de Estadísticas y Censo del gobierno paraguayo. (Véase *Desarrollo de Base* de 2007).

Como lo informó en diciembre el diario en línea *ABC Digital*, el estudio reveló que la población afroparaguaya asciende a 7.637. Casi el 53 por ciento es bilingüe, que habla español y guaraní; el 37 por ciento habla solo guaraní y el 7 por ciento solamente habla español. Un poco más de la mitad (el 54 por ciento) de los afroparaguayos participa en la actividad económica, el 36,45 por ciento en calidad de trabajadores no calificados y artesanos —muchos de los cuales trabajan en la cantera de Emboscada, a varias horas en automóvil desde Asunción. La tasa de analfabetismo entre los afroparaguayos asciende a 7,4 por ciento del cual el 58 por ciento son mujeres.

Medina aclaró que el propósito del estudio era otorgar mayor visibilidad a los afroparaguayos e informar y sustentar políticas públicas orientadas a mejorar las condiciones de sus comunidades.

Las tejedoras de Cochabamba

Los Tiempos, el diario más importante de Cochabamba, publicó el 18 de noviembre de 2007 un artículo sobre las 400 tejedoras de la Asociación de Artesanos Andinos (AAA), donataria de la IAF. Ellas están recuperando técnicas que prácticamente habían desaparecido, mejorando y diversificando su producción y ampliando su mercado, a lo que contribuye la tienda de AAA en el centro de Cochabamba. Las mujeres entrevistadas informaron que sus ingresos han aumentado gracias a las ventas de sus mantas, bolsos, suéteres y ponchos de lana, todos hechos a mano y teñidos con pigmentos naturales tradicionales. “El principal beneficio para estas tejedoras es el ‘empoderamiento’ no solo a nivel de la economía familiar, sino también al tomar conciencia de sus derechos como mujeres y como empresarias”, concluía el artículo.—
Eduardo Rodríguez-Frías



Paula Durbin

Mario Choque Quisbert con su interprete y Lewis y Dana Waterman, visitantes del NMAI.

Chocolate en el NMAI

El Museo Nacional del Indígena Americano (NMAI), de la Institución Smithsonian, en Washington, D.C., conmemoró el Día de San Valentín con una celebración del chocolate y sus orígenes americanos. En el núcleo de la exhibición “El poder del chocolate” realizada del 9 al 14 de febrero, estuvo el ex donatario de la IAF El Ceibo, una federación de 40 cooperativas que reúnen a 1.000 agricultores del Alto Beni de Bolivia, la región tropical amazónica donde se cultiva uno de los mejores cacaos del mundo. Con anterioridad, la Institución Smithsonian había destacado los logros de los agricultores de El Ceibo en el Festival de la Vida Folklórica Americana, en 1994 y en 2005.

El programa del Día de San Valentín del NMAI, en el que se exploró la historia y cultura de uno de los sabores más deseados en el mundo, hizo una crónica del desarrollo de El Ceibo desde el encuentro fortuito de algunos agricultores hasta su conversión en el exportador más importante de cacao y productos de chocolate de Bolivia. Paneles de fotos y textos expuestos en la cavernosa sala Potomac, en la entrada principal del museo, explicaban la estructura del grupo, la tecnología de producción y la capacitación de los agricultores. Los mapas señalaban la ubicación del Alto Beni, marcaban la ruta del cacao a través de la selva y las faldas de los Andes hasta la planta industrial de El Ceibo, en La Paz, y mostraban a los compradores

en Europa, Japón y EE.UU.

Mientras tanto, las existencias de las delicias de El Ceibo se esfumaban de los estantes del café y la tienda de obsequios del museo.

Cuatro indígenas aymara que representaban a El Ceibo estuvieron presentes y se turnaron para interactuar con los visitantes del NMAI, gracias a donaciones para viaje de la IAF. Aunque ninguno hablaba inglés, pudieron comunicar los pasos del proceso, desde el árbol, al grano y al mostrador, mediante el personal bilingüe del NMAI y a través de referentes tangibles, como las deliciosamente aromáticas semillas y vainas de cacao que habían traído. “Hemos demostrado cómo trabaja una organización agrícola”, dijo el actual presidente de El Ceibo, Mario Choque Quisbert, en el día de la clausura. “La gente de Washington quedó impresionada con nuestra estructura orgánica, nuestra responsabilidad por el medio ambiente y nuestros intercambios con grupos similares. Nos recibieron, nos felicitaron y nos alentaron. Estamos profundamente agradecidos por esta invitación y esperamos volver”.

El evento destacado en el *Washington Post* también contó con la magia chocolatera del jefe de cocina del museo, Richard Hetzler, cuya jurisdicción culinaria trasciende el NMAI para abarcar todas las instalaciones de alimentos del sistema smith-



soniano así como los restaurantes en la Cámara de Representantes de EE.UU. El evento del Día de San Valentín terminó con final dulce augurando una larga relación entre El Ceibo y la cadena de museos. Antes de que los bolivianos se fueran, Hetzler les planteó la posibilidad de proveer cacao orgánico de El Ceibo para el restaurante de comidas nativas Mitsitam, del NMAI, el cual brinda una experiencia culinaria desarrollada a partir de fuentes indígenas de América. “Cuando fundamos El Ceibo, en 1977, sabíamos que queríamos exportar nuestros propios productos pero nunca nos imaginamos que sería a un museo”, comentó el miembro fundador Santiago Limachi Cerezo.

Reunión sobre igualdad racial

“Somos diversos pero no somos desiguales” dijo el Presidente Rafael Correa, de Ecuador, citando a Antonio Preciado, su ex ministro de cultura e incansable defensor de los derechos de las minorías, en la inauguración de la Tercera Consulta de Entidades de Latinoamérica y el Caribe que Trabajan por la Igualdad Racial, realizada el 21 y 22 de enero, en Quito. Correa reconoció los desafíos en tanto que subrayó la necesidad de combatir la discriminación contra los afrodescendientes, pueblos indígenas y mujeres, para que los individuos sean juzgados por su habilidad, no por su etnia o género. El discurso recordaba al anhelo expresado por Martin Luther King respecto a que sus hijos fueran juzgados por su carácter y no por su color. De hecho, el evento coincidió con la celebración en EE.UU. del cumpleaños de ese laureado con el premio Nobel.

Los 50 participantes en la conferencia también escucharon a funcionarios gubernamentales y otros que informaron sobre las condiciones en Bolivia, Brasil, Chile, Colombia, Ecuador, Nicaragua, Panamá, Paraguay, Perú, Uruguay y Venezuela. Entre ellos estuvo Jesús García, actual vicepresidente de la Comisión Presidencial de Venezuela contra el Racismo, y ex director ejecutivo del donatario de la IAF de 2005 Fundación Agencia de Desarrollo Planificado (PLANDES), y Romero Rodríguez, miembro fundador del ex donatario

de la IAF Organizaciones Mundo Afro, nombrado asesor del presidente uruguayo Tabaré Vázquez; y José Chalá, director ejecutivo de la ONG Centro de Investigaciones Familia Negra (CIFANE), donatario de la IAF, y de Corporación de Desarrollo de los Afrodescendientes (CODAE). Varios organismos de las Naciones Unidas, el Banco Interamericano de Desarrollo, la Municipalidad de Quito, la IAF y la prensa también estuvieron representados en la conferencia. Las delegaciones de los 11 países prepararon un informe reconociendo el apoyo de gobiernos, organismos internacionales y la sociedad civil y trazando un plan de acción.

Para más información, contactar a María Alexandra Ocles, Asambleísta Constituyente por Pichincha, y directora de la Oficina Regional de Análisis para la Promoción de la Equidad Racial (ORAPER), de Ecuador, en niaazul22@hotmail.com.—
Linda Borst Kolko, vicepresidenta, Oficina de Operaciones de la IAF

Más CEPTS para Argentina

Entre 1991 y 2001, la población declinó en un 17 por ciento en el área rural de la provincia de Buenos Aires. Aun antes de que se tuviera esta desalentadora estadística, los residentes habían registrado la alarma debido a la emigración masiva de jóvenes desocupados desde el campo a los escuálidos barrios pobres de la capital, donde las oportunidades no son mejores. Un grupo de la pequeña comunidad de General Belgrano decidió tratar de ofrecer una alternativa: el Centro Educacional para la Producción Total, o CEPT, un internado basado en un modelo francés, diseñado para preparar a jóvenes para ocupaciones remunerativas en agricultura, al tiempo permitirles ayudar a sus familias con el cultivo, la fabricación de queso, la apicultura u otras ocupaciones típicas de la zona.

Desde la inauguración del primer CEPT en 1989, otros 20 han surgido en la pampa bajo la misma organización matriz, la Federación de Asociaciones Centros Educativos para la Producción Total, o FACEPT. Unos 1.700 estudiantes están matriculados actualmente en escuelas secundarias CEPT, y 8.000 familias han participado en proyectos de desarrollo



Paula Durbin

El profesor del CEPT Roberto Marsilio con la madre de un estudiante en General Belgrano.

de CEPT que van desde producción de miel a inseminación artificial de ganado. En 2003, FACEPT empezó a ofrecer un programa para ayudar a adultos a completar su educación secundaria.

Ahora, el Ministerio de Educación argentino ha anunciado planes para financiar 40 CEPT adicionales fuera de Buenos Aires, como lo ordena la nueva Ley Argentina de Educación que hace obligatoria la educación secundaria a partir de 2010 y exige que las escuelas secundarias rurales adapten sus programas a las comunidades que atienden. La nueva ley hace hincapié en programas que ofrezcan arreglos laborales, oportunidad para aprendices y relaciones formales con el sector público y privado, todas éstas características de los CEPT. FACEPT ha proporcionado también el modelo para otros programas, además de capacitación y otras formas de apoyo. La Ley de Pequeñas Localidades de Argentina, de 2004, compromete recursos gubernamentales para comunidades con menos de 2.000 residentes. Prestando la estructura CEPT, los “Consejos para el Desarrollo Local” del área rural se reúnen para definir las necesidades de la comunidad y desarrollar proyectos que las atiendan. En 2005, la provincia de Buenos Aires lanzó un programa piloto, Plan Volver, para ofrecer oportunidades de tierra y empleo en áreas rurales a jefes de familias urbanas. El objetivo es revitalizar la economía rural y reducir la presión en los centros urbanos.

La IAF apoyó a FACEPT con fondos otorgados entre 1995 y 2005. Una evaluación externa del proyecto constató que el programa académico ha frenado con éxito la migración, y el concepto de consejo ha

proporcionado a los argentinos rurales un mecanismo para acceder a los recursos comunitarios y definir su futuro.—*Elizabeth Yates, ex pasante de la IAF*

Evaluación de microcrédito

Durante 2007, la Fundación Getúlio Vargas (FGV), en contrato con la IAF, emprendió una evaluación de 11 proyectos en México, Nicaragua y Perú para ayudar a la IAF a definir su apoyo a los programas de microfinanzas de una forma consecuente con su misión y enfoque.

La FGV presentó los resultados preliminares de la evaluación al personal de la IAF en noviembre. Su hallazgo general fue que el acceso al crédito no crea oportunidades; permite que los individuos y las instituciones aprovechen las que ya existen. Aun más sorprendente, los resultados de FGV desafiaron el mito de que el marco regulador y las condiciones macroeconómicas determinan el desempeño de organizaciones relacionadas con el crédito. En su lugar, los investigadores de FGV descubrieron que instituciones que funcionaban en el mismo marco regulador rendían resultados diferentes mientras que semejanzas en el desempeño aparecían entre instituciones con marcos distintos.

Las características comunes de los programas exitosos eran transparencia, una visión y un enfoque claros por parte del donatario, una división de labores en la cual las operaciones de crédito se diferencian de otras actividades, un compromiso institucional con las buenas prácticas respecto a las tasas de interés y reembolso, la capacidad de combatir las estrategias inefectivas, y la flexibilidad para adaptarse. Además, todos los programas reconocían y se basaban en la capacidad crediticia de las mujeres. La evaluación confirmó que la disposición a tomar un crédito es determinada por el acceso a garantías, que la inclinación al pago de un préstamo no debe ser subestimada, y que no existe un “mejor” modelo de crédito. Los programas efectivos se caracterizan por una cartera de préstamos diversificada y servicios que ayudan a los prestatarios a ser más eficientes en el acceso a los mercados y en utilizar recursos.

Los programas de microcrédito enfrentan los mismo desafíos de todos los buenos proyectos en general: infraestructura pobre así como aversión de sus beneficiarios al riesgo, resistencia a nuevas tecnologías, acceso restringido a las tierras más productivas, y carencia general de materiales, maquinaria y otros bienes que podrían ser usados como garantía. La información fue insuficiente para que la FGV pudiera rastrear el uso y resultados del crédito extendido por los 11 donatarios. Consecuentemente, los investigadores no pudieron determinar si estos micropréstamos permitieron que los beneficiarios superaran los desafíos mencionados.

La FGV recomendó que la IAF continúe proporcionando un apoyo que permita a los donatarios mejorar su administración, reducir los costos de monitoreo de los préstamos y mejorar su tecnología de crédito. Finalmente, la FGV subrayó la importancia de seguir alentando un papel activo de los beneficiarios de los proyectos, capacitación y asistencia técnica para ellos, y su participación en la cadena productiva. El informe completo está disponible en www.fgv.br/cps.—*Miriam Brandão y Marcy Kelley, representantes de la IAF*

Proyectos en el sur de México

A medida en que la población y las economías de los países en desarrollo continúan creciendo, las presiones sobre los sistemas ecológicos que proporcionan servicios ambientales clave, como filtración del agua, limpieza del aire, y estabilización del suelo y prevención de la erosión, están aumentando. La protección de estos sistemas de apoyo vital se ha vuelto cada vez más importante para los integrantes de las comunidades rurales que dependen tan directamente de la salud de los sistemas naturales. A medida que los sistemas ambientales se ven más y más amenazados, las comunidades rurales absorben el mayor peso de estos impactos y están cada vez más motivadas para emprender acciones para proteger y restablecer los ecosistemas locales de modo que éstos puedan brindar sus servicios ambientales vitales.

Un medio ambiente saludable es una precondition para reducir la pobreza. El deterioro ambiental

impacta más duramente a los que dependen más directamente de los ecosistemas locales. Su lucha por sobrevivir a menudo los pone en el terrible dilema de tratar de aumentar la producción de alimentos y resolver necesidades de combustible de maneras que no son ambientalmente sostenibles. Las presiones a corto plazo hacen cada vez más difícil resolver las necesidades de largo plazo. La idea del desarrollo ambientalmente sostenible goza de apoyo casi universal en abstracto, pero realmente es difícil desarrollar prácticas sostenibles.

Los donatarios de la IAF en el sur de México están desarrollando programas innovadores dirigidos a generar conocimiento local concreto del lugar, sobre la naturaleza de las amenazas ambientales y maneras eficaces de reducirlas. Los donatarios participan en gestiones de investigación diseñadas por líderes comunitarios y expertos locales para ayudar a los agricultores a encontrar maneras de reducir la erosión, proteger la salud del suelo, preservar los recursos acuíferos, y evitar la pérdida de valiosas especies, de manera a asegurar que sus prácticas agrícolas sean sostenibles. Este conocimiento está siendo compartido dentro de, y entre las comunidades mediante talleres, disertaciones, programas escolares, publicaciones e interacción personal.

Junto con los miembros del personal de la IAF Jennifer Hodges y Jill Wheeler, la verificadora de datos del proyecto de México, Carmen Yolanda Pérez, y el sociólogo Tim Heaton, visitamos varios proyectos cerca de Ciudad de México, Oaxaca y Puerto Escondido. Éstos abarcaban desde ayudar a aumentar la tasa de supervivencia de las tortugas marinas y cocodrilos como parte de iniciativas ecoturísticas, hasta asistir a agricultores en el desarrollo de prácticas ecológicamente sólidas para contribuir al mejoramiento de la producción agrícola y la protección de recursos acuíferos fundamentales.

Proteger los servicios ambientales evitando la contaminación, restaurar sistemas naturales y encontrar maneras de reducir los impactos ambientales son a menudo más onerosos que los enfoques convencionales de la agricultura y el desarrollo comunitario. Una alentadora sinergia que está resultando del apoyo de la IAF y la investigación comunitaria se está centrando en cómo cuantificar y monetizar estos

servicios ambientales para que sus costos puedan ser compartidos más ampliamente.

Una forma de promover un desarrollo ecológicamente sostenible, por ejemplo, es crear alianzas entre comunidades rurales donde estos servicios ambientales son proporcionados y las áreas urbanas que dependen de tales servicios. Un proyecto financiado por la IAF es el Consejo Civil Mexicano para la Silvicultura Sostenible, que busca proteger una cuenca acuífera clave de la región de Amanalco-Valle de Bravo, que proporciona agua potable a unos dos millones de residentes de Ciudad de México. El proyecto está en etapa de planificación mientras los líderes locales desarrollan un sistema de pago a los agricultores para que hagan inversiones que reduzcan la erosión del suelo y la contaminación del agua. Estas inversiones también beneficiarán a los agricultores locales, pero éstos carecen de los recursos para pagar por ellas. Un desafío fundamental es desarrollar mecanismos para asegurar la realización de las inversiones y para proporcionar fondos para ellas de los beneficiarios río abajo, como ser los residentes de Ciudad de México.

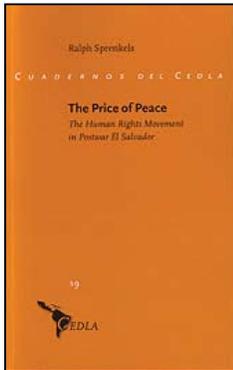
Otro proyecto está organizado por Servicios Ambientales de Oaxaca, ubicado en las montañas de Oaxaca. Éste busca proteger los bosques en modalidades que al mismo tiempo proporcionen productos comercializables tales como créditos por el secuestro de carbono que individuos, compañías o grupos en países desarrollados podrían comprar para compensar por sus emisiones de gases que producen el efecto invernadero. Este proyecto también está en una etapa inicial, y gran parte del esfuerzo se concentra en determinar cuánto dióxido de carbono absorben las diferentes clases de árboles locales. La investigación ayudará a los residentes comunitarios a decidir qué clase de árboles plantar y cómo cuantificar, monetizar y luego comercializar estos servicios ambientales como una fuente de ingresos para la comunidad. Plantar árboles también proporcionará beneficios ambientales locales, como filtración de agua y estabilización del suelo.

Comprender cómo cuantificar y monetizar los servicios ecológicos es una forma muy propicia de generar ingresos para las comunidades rurales y producir beneficios locales. También podría ayudarnos

a aprender más acerca del espinoso problema global de cómo asegurar que los precios que pagamos por bienes y servicios reflejen los verdaderos costos de producirlos, y de que algunos costos no sean explicitados o impuestos a costa de otros. Los mercados no pueden proporcionar los beneficios que esperamos de ellos si costos significativos son identificados y no se incluyen en los precios que se cobran por producir, distribuir y disponer de los bienes. La quema de combustibles fósiles crea emisiones de gases de invernadero como el dióxido de carbono, algo a lo que actualmente no se le atribuye un precio, aunque los científicos están ahora convencidos de que está produciendo importantes cambios climáticos. Una mejor comprensión del valor de los servicios ambientales promete ayudar a hacer que los mercados reflejen más eficientemente los verdaderos costos y permitirnos tomar decisiones más informadas sobre las concesiones mutuas entre lo económico y ambiental.

Hay numerosos desafíos en el diseño e implementación de este tipo de proyectos. Construir una base de conocimientos locales es fundamental, como lo es crear acuerdos para compartir costos entre intereses comerciales rurales y urbanos. Las inversiones en ambientes locales sostenibles prometen beneficios a largo plazo pero deben competir con demandas y necesidades inmediatas, apremiantes. Calcular el precio del deterioro ecológico y de los esfuerzos para proteger los servicios ambientales es un campo emergente con muchas incertidumbres. Aprender a fuerza de equivocarse es esencial pero difícil de hacer cuando la pobreza y otros problemas son tan inmediatos y desalentadores.

Los problemas de la declinación ecológica y sus efectos sobre las posibilidades del desarrollo de base se volverán más apremiantes, y los proyectos de la IAF tienen el potencial para hacer una importante contribución si estos desafíos pueden ser sorteados con éxito. Al pagar a los grupos rurales para proteger los acuíferos todos ganan; la comunidad obtiene recursos a invertir en proyectos que también producen beneficios locales, y los usuarios urbanos de agua pueden evitar tener que construir costosas instalaciones de tratamiento de agua.—*Gary Bryner, consejo directivo de la IAF*



The Price of Peace: The Human Rights Movement in Postwar El Salvador (El precio de la paz: el movimiento de derechos humanos en El Salvador de la posguerra)

Ralph Sprenkels

Ámsterdam: Centro de Estudios y Documentación Latinoamericanos (CEDLA), 2005

Disponibile en www.cedla.nl

The Price of Peace de Ralph

Sprenkels examina la historia de los grupos salvadoreños de derechos humanos desde finales del decenio de 1970, con un recorrido por la guerra civil de 1980-1992 y el período posterior, hasta 2005. Según el autor, “las organizaciones de derechos humanos son parte de una generación de movimientos sociales latinoamericanos que se organizaron en los años setenta y ochenta en una época en que la democracia se había convertido en la excepción en el continente”. Estos movimientos de grupos de base y de ONG, basados en problemáticas específicas o de identidad, de alcance local o nacional, han contribuido al desarrollo al expandir la sociedad civil, redefinir las políticas y propagar la democracia.

En la actualidad, Sprenkels es el representante para El Salvador ante la Organización Intereclesiástica para la Cooperación al Desarrollo (ICCO) de los Países Bajos. Llegó a El Salvador proveniente de Ámsterdam en 1992, después de los Acuerdos de Paz. Como colaborador del fallecido Jon Cortina, sacerdote jesuita reconocido internacionalmente por su trabajo en pro de los derechos humanos y el desarrollo comunitario, Sprenkels ayudó a fundar Pro-Búsqueda, una organización de ayuda a las familias de los niños desaparecidos durante la guerra. Trabajó con Pro-Búsqueda hasta 2002, cuando regresó a los Países Bajos para terminar una maestría; *The Price of Peace* surgió de su tesis.

Las entrevistas etnográficas son la lente a través de la cual ve Sprenkels el pasado y el presente. Las voces de sus sujetos entrañan un testimonio —una forma narrativa propia de América Latina para describir condiciones de violencia y de guerra. De las 75.000 personas muertas en la guerra de El Salvador,

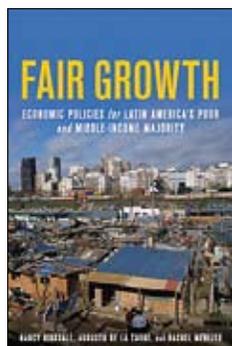
50.000 eran civiles sin armas; otras 7.000 desaparecieron. Pueden atribuirse más de 160 masacres a las fuerzas armadas o a los paramilitares. Para denunciar las violaciones se formó un reducido número de grupos, encabezados principalmente por las madres, abuelas y esposas de los ejecutados o “desaparecidos”. Por medio de entrevistas con esas activistas y otros parientes de las víctimas, Sprenkels describe los esfuerzos por salvar a los presos políticos, localizar a los desaparecidos y seguir adelante en una situación de violencia y de intimidación personal.

El tema central del libro es la relación que descubre Sprenkels entre los grupos de derechos humanos y las cinco entidades separadas que unirían fuerzas para formar el movimiento de resistencia armado conocido como el Frente Farabundo Martí para la Liberación Nacional o FMLN. Durante el conflicto, Sprenkels constató que era necesario colaborar para documentar los abusos y unir a la comunidad internacional. Cuando cesó la persecución militar y el FMLN se convirtió en un partido político, comenzó el distanciamiento.

Durante el proceso de paz, varias organizaciones internacionales como la ONU asumieron parte de la vigilancia previamente ejercida por las organizaciones salvadoreñas de derechos humanos. Una ley de amnistía, promulgada después de la publicación del informe de la Comisión de la Verdad en 1993, evitó la interposición de acciones judiciales por la mayoría de los abusos relacionados con la guerra, hecho que privó a los grupos de derechos humanos de la capacidad de llevar adelante la mayoría de sus casos y, como consecuencia, condujo al cese de su apoyo financiero internacional. Numerosos grupos se han desbandado; los que sobrevivieron han ampliado su enfoque para incluir asuntos afines tales como educación en derechos humanos, protección a los trabajadores y detención ilícita. Se han formado nuevos grupos para abordar el legado del pasado dentro de un marco contemporáneo. Entre ellos cabe citar a los veteranos discapacitados de ambos bandos que se han unido para abogar por beneficios. El movimiento original ha tenido una influencia innegable en la función que desempeña ahora la sociedad civil salvadoreña en una democracia funcional. En la actualidad, varias

coaliciones de organizaciones con diferentes misiones se unen a los grupos de derechos humanos para enfrentar políticas y prácticas —algunas emanadas del propio proceso de paz— que son incompatibles con las leyes sobre derechos civiles y derechos humanos.

Hoy en día El Salvador enfrenta un desafío particular. Como lo explica Sprenkels, “La dinámica social del conflicto generó una polarización política que hizo que la independencia política fuera prácticamente inexistente en las organizaciones constituyentes de los movimientos sociales”. El triste legado de la guerra es la animosidad que sigue impediendo entre el partido ARENA que está en el poder y el FMLN, su principal opositor. Agobiados por los efectos secundarios que se han extendido a otros sectores de la vida salvadoreña, los movimientos sociales —incluso los grupos de derechos humanos— luchan por conseguir la identidad independiente necesaria para el desarrollo comunitario sostenible.—*Kathryn Smith Pyle, ex representante de la IAF*



Fair Growth: Economic Policies for Latin America's Poor and Middle-Income Majority (Crecimiento justo: políticas económicas para la mayoría pobre y de medianos ingresos de América Latina)

Nancy Birdsall, Augusto de la Torre y Rachel Menzes

East Peoria: Versa Press, 2008

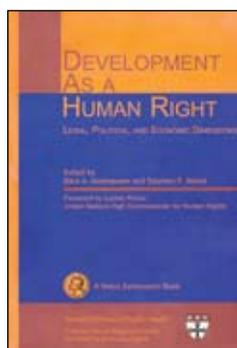
Según los autores del libro *Fair Growth: Economic Policies for Latin America's Poor and Middle-Income Majority*, América Latina, con su pobreza persistente y desigualdad creciente, necesita políticas que ayuden a crear más oportunidades para los que han quedado rezagados durante la reciente racha de crecimiento económico en la región. Con la expresión “crecimiento justo”, Nancy Birdsall, Augusto de la Torre y Rachel Menzes quieren decir crecimiento beneficioso para toda la población en materia económica y social. Esto presenta un contraste con el crecimiento sesgado, a criterio de ellos exacerbado por la aplicación de las reformas emanadas del Consenso de Washington —reformas ahora consideradas insuficientes a menos que existan las

condiciones apropiadas. En respuesta, su libro esboza “una docena de instrumentos de equidad” creados con la intención de ayudar a un gobierno a establecer disciplina fiscal, estructuras tributarias progresistas, un clima favorable para la pequeña empresa, medidas de protección de los trabajadores y educación universal, entre otras características de una economía sólida y una sociedad justa.

Cada “instrumento” se resume en recomendaciones puntuales que deben adaptarse al contexto específico. Cada uno merece un capítulo que lo coloque en una perspectiva histórica y exponga, con ejemplos, el problema general que debe resolver. Las sugerencias puntuadas al final de cada capítulo por lo general tienen sentido. Pero las pruebas de su eficacia práctica son débiles, omitidas o relegadas a una lista de referencias. Por ejemplo, en el capítulo “Cómo tratar abiertamente con la discriminación” se detallan las dificultades sufridas por las minorías raciales y étnicas y se puntualiza la recolección de datos adicionales sobre su situación. No obstante, si bien los autores afirman que convendría tener más datos para evaluar los problemas, uno desearía que ellos hubieran incluido instancias específicas en que esto haya llevado al análisis de la discriminación y a la compensación legal citada como resultado previsto. También falta un debate sobre la sostenibilidad ambiental como elemento de crecimiento justo. Se menciona la responsabilidad de proteger el medio ambiente, pero no se analiza la manera en que el crecimiento desenfrenado, justo o no, puede perjudicar a los ecosistemas.

En la contraportada de esta publicación se advierte que “el éxito con estas reformas de crecimiento justo exige el liderazgo político y los conocimientos técnicos de los funcionarios públicos y legisladores, así como el apoyo y aporte de empresas, grupos de la sociedad civil, estudiantes e intelectuales”. En una nota de pie de página, los autores expresan reconocimiento a la Fundación Interamericana por sus logros con los grupos de base y llaman a un mayor financiamiento para su programa de donaciones para el desarrollo. Pero la “docena de instrumentos” citados se destinan más directamente a los formuladores de políticas. En el

lanzamiento del libro el 24 de enero en el Centro para el Desarrollo Mundial, en Washington, D.C., surgió la pregunta de cómo convencer a estos formuladores de su valor, y los autores reconocieron con franqueza que los “instrumentos” no han tenido aceptación universal. Sin embargo, parece difícil argumentar en contra de los ideales que se supone deben promover. Convendría que los formuladores de políticas leyeran esta obra.—*Paul Lubliner, asistente de programas de la IAF*



Development as a Human Right: Legal, Political and Economic Dimensions (El desarrollo como un derecho humano: dimensiones jurídicas, políticas y económicas)

Editado por Bard A. Andreassen y Stephen P. Marks

Cambridge: Facultad de Salud Pública de la Universidad de Harvard, 2006

Los enfoques clásicos del desarrollo no han logrado mejorar la vida de los pobres, según *Development as a Human Right*, una colección de 14 ponencias presentadas en el Simposio Nobel de 2003 sobre el Derecho al Desarrollo. Sin embargo, los lectores dispuestos a lidiar con la verbosidad y los debates jurídicos pueden encontrar una alternativa en este libro.

Hasta el decenio de 1980, derechos humanos y desarrollo eran considerados campos separados. La Declaración de 1986 de la ONU sobre el Derecho al Desarrollo cuestionó esta separación, pero dejó muchos interrogantes. Este volumen trata de presentar una imagen completa de ese concepto, por momentos con éxito, aunque más concisión hubiera sido mejor.

Las definiciones del “derecho al desarrollo” comprenden desde una que abarca todos los derechos humanos hasta otra de menor alcance formulada por David Beetham referente al “derecho de un pueblo al desarrollo económico”. En la primera parte, Beetham advierte sobre lo que llama los “peligros de la inflación conceptual”, una acusación de la cual muchos de los coautores de la sección podrían declararse culpables.

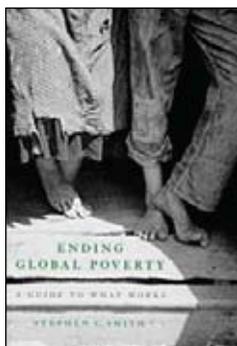
Lo que se puede rescatar de toda esta teoría es que un enfoque del desarrollo desde los derechos humanos entraña más que alegaciones jurídicas. Integra conceptos de empoderamiento, participación, rendición de cuentas e inclusión, en virtud de los cuales ningún grupo queda excluido del proceso de desarrollo.

¿Tendría éxito un enfoque basado en los derechos donde otros modelos han fracasado? En la sección titulada “Realidades y desafíos nacionales”, Jakob Kirkemann Hansen y Hans-Otto Sano abordan esta pregunta. Si se logra entender la jerga, las pruebas indican que sí. Sin embargo, no nos dicen cómo difiere el desarrollo de base, introducido hace unos 40 años, de un enfoque basado en los derechos humanos. La sección “Deberes y responsabilidades” traza insuficientemente las responsabilidades y los compromisos de diferentes interesados, pero lleva a comprender la forma en que la corrupción y la falta de responsabilización por parte del gobierno, así como los arreglos comerciales injustos, pueden minar el derecho al desarrollo. En particular, el capítulo de Margot Salomon señala graves problemas con el sistema internacional que favorece a las naciones más ricas y desarrolladas que rechazan la ayuda para el desarrollo como una obligación legal. La autora propone una total reestructuración de las instituciones internacionales a partir de la “responsabilidad ponderada” por la cual a las naciones que tengan más poder se les asignaría una mayor responsabilidad de acabar con la pobreza y de garantizar los derechos humanos.

Lo mejor del volumen se encuentra en la sección “Realidades y desafíos nacionales”, que contiene tres artículos sobre la forma en que los gobiernos pueden poner en práctica el derecho al desarrollo. Yash Ghai afirma que la reforma constitucional participativa es un elemento central del desarrollo basado en los derechos humanos y que los países con diversidad étnica deben asegurar la representación de las minorías. Sandra Liebenberg va un paso más allá en su soberbio análisis de la experiencia sudafricana que examina cómo la sociedad civil puede usar las constituciones basadas en los derechos humanos para pedir mejores políticas de vivienda, bienestar social y educación. Asbjørn Eide ofrece un relato más convincente y sucinto sobre los orígenes de las instituciones inter-

nacionales, incluso de la ONU, el Banco Mundial y el Fondo Monetario Internacional, y de su efecto en la promoción de los derechos humanos, particularmente en el mundo en desarrollo. Al igual que otros autores incluidos en este volumen, Eide alega que la actual estructura de estas instituciones representa graves obstáculos para el crecimiento económico equitativo. Termina con 11 recomendaciones, entre ellas, la necesidad de trabajar con los acuerdos internacionales vigentes, en lugar de proponer otros.

Si bien la extensa introducción y la conclusión de Andreassen y Marks ayudan a dar unidad al libro, a veces esta obra parece un conjunto deshilvanado de artículos parcialmente coincidentes. Sin embargo, presenta un convincente argumento en favor de un cambio de un modelo de desarrollo basado en necesidades a otro basado en derechos y un cambio de las relaciones de inequidad dentro de los países y entre ellos. No obstante, uno puede preguntarse si este es solo un nuevo giro con respecto a lo que los profesionales del desarrollo de base y otros han defendido por años: el desarrollo participativo.—*Tianna Paschel, ex pasante de la IAF*



Ending Global Poverty: A Guide to What Works (Cómo acabar con la pobreza mundial: guía de lo que surte efecto)

Stephen C. Smith

Nueva York: Palgrave Macmillan, 2005

En la literatura sobre el alivio de la pobreza, el debate de “macro frente a micro” se ha convertido en algo bastante previsible. En *Ending Global Poverty: A Guide to What Works*, Stephen C. Smith revitaliza el debate con la introducción de un nuevo elemento: el lector. “En cualquier grado que usted desee participar, existe un canal a su disposición”, le dice Smith a su público.

Este libro no solo viene a sumarse al acervo de publicaciones sobre el desarrollo, sino que también ofrece orientación sobre el activismo eficaz. Smith comienza afirmando que la extrema pobreza se puede eliminar en el lapso de una generación si existe un

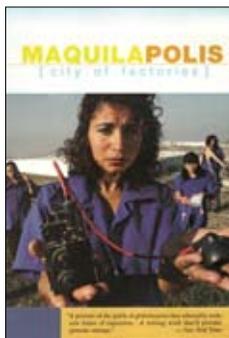
esfuerzo común en el que participen los profesionales del desarrollo, el público en general y los propios afectados por la pobreza. Refuerza esta afirmación con ejemplos exitosos que comprenden desde un programa de televisión donde los asistentes cantan a coro para enseñar a leer y escribir a adultos en la India, hasta la construcción de caminos que sirve de medio para propagar técnicas agropecuarias avanzadas en todo el territorio de Uganda. Los proyectos citados pueden variar en su localización geográfica, alcance, organización y liderazgo. Según afirma Smith, un aspecto común es la “innovación”, es decir, nuevas formas de resolver antiguos problemas, adaptadas a las comunidades donde se aplican. Según Smith, la innovación es la clave para aliviar la pobreza.

Obviamente, es más fácil exigir innovación que introducirla, pero ese no es un factor disuasivo para el autor. Sus “10 estrategias” especifican la forma de encontrar proyectos innovadores y de hacer que los proyectos comunes sean más innovadores. Se destacan dos de estas estrategias: escuchar a quienes están en situación de pobreza y obrar de acuerdo con sus preocupaciones; y hacer una evaluación rigurosa con el fin de asignar recursos correctamente y obtener aprendizaje. Entre otras estrategias cabe citar el uso de paraprofesionales competentes, en lugar de especialistas costosos, y el hincapié en los productos con valor agregado. Smith aboga por el trabajo en menor escala, por lo menos al principio. Repite que la descentralización es necesaria no solo a nivel de los proyectos, sino también a nivel de la organización, con el fin de que los profesionales del desarrollo salgan de sus oficinas y vayan al campo. Cree que al ampliar la influencia de los grupos de base, surgirán soluciones más innovadoras.

Pero, ante todo, Smith espera hacer participar a sus lectores en este empeño y ayudarlos a invertir sabiamente. En un largo capítulo sobre beneficencia, insiste en que los donantes investiguen bien antes de girar cheques. Advierte, por ejemplo, que ciertas actividades comunes como el patrocinio de niños o la formación de asociaciones de “iglesias hermanas” quizá no sean la forma más eficaz de usar los fondos. Otros capítulos proporcionan información sobre la manera de afiliarse a una organización o a una junta asesora y

lo que puede esperarse. Hay dos clases de consejos importantes aplicables a todos los grados de activismo. Primero, busque información detallada sobre cualquier programa en el que piense participar y comuníquese a la organización su intención de presentarse a verificar el trabajo en el terreno. Segundo, aproveche sus conocimientos, talento y experiencia, particularmente en el campo de los negocios o de los servicios de salud, que podrían ser de utilidad en el exterior.

Esta obra, en parte académica, en parte moral y en parte práctica, tiene posibilidades de atraer a un público amplio. Ciertamente, Smith parece confiar en ello. Al explotar el potencial de un vasto grupo de gente que normalmente no participa en la política de desarrollo, Smith espera energizar la lucha contra la pobreza antes de que sea demasiado tarde.—*Elizabeth Yates*



Maquilópolis

Vicky Funari y Sergio de la Torre: 2006

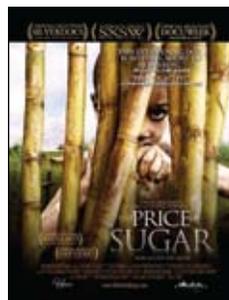
La maquila ha sido un importante factor en el crecimiento económico de México desde su introducción en el decenio de 1960 a lo largo de la frontera con EE.UU. Los trabajadores migran a estas fábricas atraídos

por empleos de ensamblaje de piezas importadas para convertirlas en productos acabados para compañías extranjeras que reducen costos mediante el uso de mano de obra mexicana. Ya en el decenio de 1990, después de la promulgación del Tratado de Libre Comercio de América del Norte en 1994, las maquiladoras de la frontera habían aumentado a más de 4.000, y ahora parecen estar propagándose hacia el sur. Se estima que las maquiladoras, promovidas alguna vez como un remedio para la desigualdad y la pobreza, emplean hoy en día un millón de trabajadores, 80 por ciento de los cuales son mujeres. Pero según *Maquilópolis*, que significa literalmente “ciudad de fábricas”, el auge de los empleos tiene sus inconvenientes.

Esta película documenta el marco contemporáneo de esta industria por medio de relatos de trabajadoras de Tijuana. Los directores Funari y de la Torre dieron a cada una de las mujeres una cámara de video y les

ayudaron a filmar sus vecindarios, las fábricas donde estaban empleadas y el trabajo comunitario especial que realizan para el Grupo Factor X, que consiste en organizar a los trabajadores de las maquiladoras y enseñarles cuáles son sus derechos al amparo de las leyes laborales mexicanas pertinentes. El documental se concentra en dos mujeres: sigue a Carmen Durán en su batalla por un pago de cesantía después de que su empleador decidió trasladarse a una zona de menor costo, y a Lourdes Luján, quien gestiona ante el gobierno local la limpieza de la difunta instalación de reciclaje de plomo donde alguna vez trabajó, que continúa botando desechos tóxicos en las comunidades próximas, incluso en la suya. Por medio de Carmen y Lourdes, así como de otras personas retratadas, vemos la forma en que las maquiladoras presentadas en la pantalla ponen en peligro la salud, afectan las relaciones familiares y crean dependencia de un sistema que favorece a las compañías internacionales por encima de los trabajadores locales.

El comentario más incisivo de *Maquilópolis* con respecto al debate sobre los beneficios de la globalización es la descripción que hace película de los movimientos de base que incorporan a aquellos cuya esperanza de una vida mejor los llevó en un principio a las maquiladoras. Según la película, por medio de los esfuerzos del Grupo X y de otras organizaciones comunitarias, estos trabajadores comienzan a ejercer el control de sus propias vidas. Las mujeres de *Maquilópolis* se niegan a dejarse intimidar a pesar de enfrentar a adversarios más fuertes y ricos, como cuando David combatió a Goliat.—*Jessica Bremner, asistente de programas.*



The Price of Sugar (El precio del azúcar)

Bill Haney: 2007

El libro *The Price of Sugar* observa el trabajo del Padre Christopher Hartley, sacerdote católico que por más de un decenio ha dedicado su vida a transformar la situación

de los haitianos que trabajan en los cañaverales de República Dominicana. El documental narrado ni más ni menos que por Paul Newman presenta como

emparentada a la esclavitud las duras condiciones de vida en los bateyes —las villas marginales donde viven los cortadores de caña de azúcar y sus familias. Como se retrata en la película, los haitianos son despojados de sus documentos de identidad y viven entre guardias armados; y sus destartaladas barracas están cercadas con alambre de púas para evitar que escapen. Según el director Bill Haney, dentro de los términos del acuerdo de comercio preferencial, los importadores de EE.UU. deben pagar casi el doble del precio mundial por el azúcar dominicano. Haney no duda en insinuar que los consumidores estadounidenses, con su notable predilección por el azúcar, están subvencionando una amarga cosecha.

Esta película, filmada en tres años, tiene por momentos una estructura secuencial confusa, pues parece ocurrir en tan solo unos días. Sin embargo, su impacto es poderoso. La vida en los bateyes es infernal, nos dice el documental. En la pantalla, el Padre Hartley visita a sus feligreses y les examina las extremidades vendadas, las lesiones de la piel y las heridas infectadas que se dejan sin tratar por falta de atención médica. La cámara enfoca de cerca a una niña desnutrida con el vientre prominente y las piernas largas y flacas acunada en una silla porque está demasiado débil para ponerse de pie. Vemos a trabajadores a quienes se paga con vales, utilizables solamente en la tienda de la compañía, y a los residentes del batey, muchos de los cuales no pueden pagarse más de una comida al día, engañar al hambre chupando caña de azúcar.

Una de las escenas más desgarradoras de la película muestra a varios haitianos en espera de ser trasladados al otro lado de la frontera por buscones, los contrabandistas de personas que Haney presenta como cómplices de los poderosos magnates del azúcar y guardias fronterizos. En tomas al amparo de la oscuridad, el Padre Hartley entrevista a temerosos inmigrantes con respecto a sus expectativas sobre la vida en el lado más próspero de la isla de La Española. Los haitianos no parecen comprender a cabalidad que se encaminan hacia un futuro sombrío de trabajo devastador.

El dedicado, a veces quizás paternalista, Padre Hartley tiene antecedentes privilegiados como heredero de un imperio de productos dulces de otra clase: las famosas mermeladas Hartley de Gran Bretaña. El

Padre Hartley creció en España, el hogar de su aristocrática madre, y a los 15 años ingresó al seminario. Durante 20 años trabajó codo a codo con la Madre Teresa antes de ofrecerse para trabajar de voluntario en 1997 como misionero en la provincia de San Pedro de Macorís, donde se filmó la película. Ésta deja en claro que los esfuerzos del Padre Hartley por cambiar allí el status quo irritaron a los interesados en mantenerlo, y lo hicieron objeto de frecuentes amenazas de muerte. Culmina con un enfrentamiento entre él y una furiosa turba encabezada por un presentador de entrevistas xenofóbico. La escena da al espectador la impresión de haber sido previamente arreglada; Haney supone que se pagó a los manifestantes para que pidieran la expulsión del Padre Hartley.

Aunque al sacerdote se lo presenta profusamente en el documental, no llegamos a conocer muy bien a los protagonistas haitianos y esta es una debilidad de la obra. Independientemente de ello, todas las entrevistas confirman que el tema de los derechos de los haitianos es un asunto candente. *The Price of Sugar* y *The Sugar Babies* (Niños de azúcar), un trabajo contemporáneo sobre el mismo tema, han sido denunciados en los medios de difusión dominicanos como distorsiones. Según el periódico *The Boston Globe*, los propietarios de las plantaciones en la parroquia del Padre Hartley contrataron a una firma de abogados de Washington para tratar de bloquear el lanzamiento de la película de Haney.

La película concluye con un Padre Hartley en una postura firme, apoyado por su obispo y comprometido a permanecer en su parroquia. Sin embargo, la realidad después de la producción es que tuvo que abandonar República Dominicana por orden de la Iglesia Católica, aparentemente por su propia seguridad. Con su partida, cabe preguntarse si la situación de los trabajadores en los bateyes seguirá causando indignación o volverá a caer en la oscuridad.—

Jenny Petrow, representante de la IAF para República Dominicana, Haití y el Caribe Oriental



Eugenio Alfonso, de Ciudad Oculta, Buenos Aires, se inscribió en las clases del donatario de la IAF Fundación ph15 para las Artes, in 2002. Cuando en julio de 2004 tomó esta foto en la ciudad de Jesús María de la provincia de Córdoba, él había comenzado a experimentar con fotografía nocturna, lo que lo llevó a crear un ensayo fotográfico. Alfonso, que actualmente tiene 28 años, es docente de los talleres de ph15. Hay más información sobre este donatario en la nota de la página 58.

Contenido

Cartas de nuestros lectores

La artesanía de Santa Cruz: un patrimonio revitalizado en Bolivia

Kevin "Benito" Healy

El evangelio agrícola de Elías Sánchez

Patrick Breslin

Un espíritu infatigable del desarrollo en Haití

Robert Maguire

Iniciativas comunitarias de reciclaje

Martin Medina

Rentabilizando el café de especialidad en Nicaragua

Philip Walsh

La descentralización al estilo peruano: cuestiones de voluntad y recursos

Wilbur Wright

SECCIÓN ESPECIAL

Compromiso social empresarial en América Latina: ¿la nueva Alianza para el Progreso?

Lester M. Salamon

EN LA IAF

Donatarios en las noticias

La marcha del desarrollo

Recursos