

La Fundación Ford y el cambio social en América del Sur, 1962-2012

Editoras

*Cynthia A. Sanborn
Alejandra Villanueva*

*Gabriel Berger
Leopoldo Blugerman
Fernando Cepeda
Norma Correa
Ana María Farías
Camila García
Claudio Fuentes
Cynthia A. Sanborn
Bonnie Shepard
Alejandra Villanueva*



FONDO
EDITORIAL

UNIVERSIDAD DEL PACÍFICO

La Fundación Ford y el cambio social en América del Sur, 1962-2012

Editoras _____

*Cynthia A. Sanborn
Alejandra Villanueva*

*Gabriel Berger
Leopoldo Blugerman
Fernando Cepeda
Norma Correa
Ana María Farías
Camila García
Claudio Fuentes
Cynthia A. Sanborn
Bonnie Shepard
Alejandra Villanueva*



FONDO
EDITORIAL

UNIVERSIDAD DEL PACÍFICO

La Fundación Ford y el cambio social en América del Sur, 1962-2012

© Cynthia A. Sanborn y Alejandra Villanueva, editoras, 2019

De esta edición:

© Universidad del Pacífico
Jr. Gral. Luis Sánchez Cerro 2141
Lima 15072, Perú

LA FUNDACIÓN FORD Y EL CAMBIO SOCIAL EN AMÉRICA DEL SUR, 1962-2012

Cynthia A. Sanborn y Alejandra Villanueva (editoras)

1.^a edición: noviembre de 2019

Diseño de la carátula: Icono Comunicadores

ISBN e-book: 978-9972-57-422-1

DOI: <http://dx.doi.org/10.21678/978-9972-57-422-1>

BUP

La Fundación Ford y el cambio social en América del Sur, 1962-2012 / Editoras Cynthia A. Sanborn y Alejandra Villanueva. -- 1a edición. -- Lima: Universidad del Pacífico, 2019. 305 p.

1. Fundación Ford -- Historia -- 1962-2012
 2. Fundaciones -- Influencia -- América del Sur
 3. Cooperación internacional -- América del Sur
 4. Asistencia económica -- América del Sur
- I. Sanborn, Cynthia, editor.
 - II. Villanueva, Alejandra, editor.
 - III. Universidad del Pacífico (Lima)

361.7 (SCDD)

La Universidad del Pacífico no se solidariza necesariamente con el contenido de los trabajos que publica. Prohibida la reproducción total o parcial de este texto por cualquier medio sin permiso de la Universidad del Pacífico.

Derechos reservados conforme a ley.

Índice

Introducción	9
Capítulo 1	
La Fundación Ford en el Cono Sur y la Región Andina: continuidad y cambio	17
<i>Cynthia A. Sanborn</i>	
1.1 Antecedentes: la Ford y América Latina en la Guerra Fría	21
1.2 Los tumultuosos años 1960: modernización, revolución y dictadura	22
1.3 La década de 1970: dictaduras y derechos humanos	26
1.4 Tiempos de transición: la década de 1980	29
1.5 Los años 1990: recuperación y diversidad	31
1.6 De cara al siglo XXI	33
Referencias	37
Capítulo 2	
Ejes temáticos y teorías de cambio	39
<i>Alejandra Villanueva, Norma Correa y Cynthia A. Sanborn</i>	
2.1 Educación superior y ciencias sociales	39
2.2 Derechos humanos y democracia	48
2.3 Desarrollo y pobreza	56
2.4 Mujer, género y salud reproductiva	65

2.5 Etnicidad y justicia racial. Viejos problemas, nuevas prioridades	73
Anexos	84
Referencias	87
Capítulo 3	
La Fundación Ford en Argentina: inversión privada al servicio del desarrollo y los derechos humanos	91
<i>Gabriel Berger y Leopoldo Blugerman</i>	
3.1 Breve historia del apoyo institucional: receptores y líneas de inversión	92
3.2 Balance: ideas e influencia de la Fundación Ford en la Argentina	94
3.3 Modelo operativo y dinámica de las relaciones con donatarios	120
3.4 Conclusiones	126
Anexos	130
Referencias	137
Capítulo 4	
La Fundación Ford en Chile: interviniendo la realidad	139
<i>Claudio Fuentes, Ana María Farías y Camila García</i>	
4.1 Breve historia y macro tendencias de donaciones	141
4.2 Balance: ideas e influencia	147
4.3 Toma de decisiones y vínculos institucionales en Chile	162
4.4 Conclusiones	167
Anexos	172
Referencias	174
Capítulo 5	
La Fundación Ford en Colombia: cooperación internacional para la modernización	177
<i>Fernando Cepeda</i>	
5.1 Breve historia	177
5.2 La modernización de la educación superior: el caso de la Universidad de los Andes (Unianandes)	181
5.3 La modernización del derecho	187
5.4 Lucha contra la pobreza	201

5.5 Conclusiones	210
Anexos	214
Referencias	215
Capítulo 6	
La Fundación Ford en el Perú: del Banco Central a los Andes Centrales	219
<i>Norma Correa</i>	
6.1 Breve historia	219
6.2 Balance: ideas e influencia	229
6.3 Conclusiones	255
Anexos	258
Referencias	260
Capítulo 7	
Legados y lecciones: medio siglo de presencia en la Región Andina y el Cono Sur	263
<i>Cynthia A. Sanborn, Alejandra Villanueva y Bonnie Shepard</i>	
7.1 La cooperación al desarrollo en América Latina	264
7.2 Presencia, confianza y estrategia: lo que diferencia a la Fundación Ford	268
7.3 Dejando huellas y oportunidades perdidas	274
7.4 Lecciones, interrogantes y agenda pendiente	282
7.5 Hacia una agenda de reflexión e investigación	288
Referencias	291
Siglas usadas	295
Sobre los autores	303

Introducción

CYNTHIA A. SANBORN

Los países de la Región Andina y del Cono Sur de Sudamérica han cambiado dramáticamente durante el último medio siglo en cuanto a sistemas políticos y modelos de desarrollo económico y desarrollo social. Sus relaciones con las grandes potencias mundiales y sus entidades de cooperación internacional también han mutado en este período.

En las décadas de 1950 y 1960, Estados Unidos de Norteamérica fue la primera potencia económica y política en esta región y la mayor fuente de cooperación al desarrollo. En esos años, la prioridad de este país fue ayudar a los Gobiernos amigos a enfrentar la pobreza rural y urbana que padecía la mayoría de sus poblaciones, y así a enfrentar también las amenazas de revolución social y la expansión del comunismo internacional. En el contexto de la Guerra Fría, las principales fundaciones privadas norteamericanas compartieron estos objetivos haciendo donaciones considerables para reformar entidades públicas y universidades en la región, subvencionando programas de intercambio con universidades norteamericanas, promoviendo iniciativas de transferencia tecnológica y formando a miles de profesionales latinoamericanos en campos considerados fundamentales para el desarrollo.

Lamentablemente, la promesa de la modernización en democracia se truncó en buena parte de la región entre fines de la década de 1960 y los años 1980. Bajo dictaduras militares en la Argentina, Brasil, Chile, Ecuador, el Perú y Uruguay, muchos de los profesionales formados con apoyo norteamericano fueron expulsados de sus universidades y exiliados de sus países de origen, mientras que algunos optaron por colaborar con esos regímenes en aras de implementar las reformas

estructurales deseadas. Aunque la democracia política regresó en la Argentina y el Perú en los años 1980 y en Chile en 1990, la violencia interna, la crisis económica y la persistente pobreza y desigualdad social continuaron marcando esta región, con pocas excepciones, hasta finales del siglo XX. De diversas formas, las agendas de las agencias de cooperación tuvieron que adaptarse a estas difíciles y cambiantes circunstancias.

En lo que va de recorrido el siglo XXI, el contexto de la región ha sido distinto. La Argentina, Chile, Colombia y el Perú son países de ingresos medios, con regímenes políticos democráticos, sociedades civiles vigorosas y clases medias crecientes. Entre sus líderes políticos y técnicos, figuran numerosos exbecarios y beneficiarios de la cooperación norteamericana y europea. En estos años, las tasas de pobreza en tales países también se han reducido considerablemente y los hacedores de políticas se preocupan más por cerrar las brechas sociales y culturales. A pesar de recientes períodos de recesión internacional, la expansión del comercio y de la inversión extranjera ha permitido a estos países generar considerables recursos fiscales con los cuales enfrentar los retos persistentes para el desarrollo y promover mayor inclusión social. Sin embargo, para avanzar en esta dirección se requiere superar una serie de desafíos como, por ejemplo, contar con una institucionalidad democrática más sólida, mejorar las capacidades estatales para proveer bienestar a la ciudadanía, cerrar las brechas sociales persistentes y luchar contra la violencia y la corrupción a todo nivel en estas sociedades.

En este escenario, diversas agencias de cooperación pública y privada se han retirado de la región al considerar que los Estados y los actores privados nacionales están en condiciones de asumir dichas responsabilidades sin ayuda externa. Hay prioridades más urgentes en otras regiones del mundo y dentro de los mismos países donantes. Otras agencias han reducido sus niveles de aporte económico o han reformulado sus agendas, por ejemplo, para promover el desarrollo empresarial y comercial (*trade, not aid*) o defender causas específicas que son prioridades en los países donantes, como la conservación del ambiente o la lucha contra las drogas ilegales.

Aunque estos cambios han afectado de manera significativa la labor de muchas entidades receptoras de cooperación, incluyendo centros de investigación, organizaciones no gubernamentales (ONG) y entidades públicas, pocos investigadores se han preguntado sobre el legado de los enormes aportes externos recibidos en esta región en décadas anteriores y sobre las lecciones aprendidas de las distintas estrategias de filantropía y cooperación.

Hace poco más de medio siglo, la Fundación Ford —entonces, la fundación privada más grande del mundo— abrió sus primeras oficinas en esta región: en

1962 en Bogotá y Buenos Aires; luego, instaló las suboficinas de Santiago de Chile y Lima. En el año 2012, esta institución cumplió 50 años de presencia en la región, lo cual no fue solamente un hito a celebrar, sino un insumo para reflexionar sobre la influencia y el legado de la cooperación internacional en América Latina. ¿Qué caracterizó al trabajo de la Fundación Ford en el Cono Sur y la Región Andina en este medio siglo de presencia? ¿Qué influenció su agenda y cuáles fueron sus principales contribuciones, desde la perspectiva de los actores locales? ¿Qué lecciones deja sobre el papel de las fundaciones privadas dentro del contexto general de la cooperación internacional?

Este libro es producto de un estudio que intenta responder a tales preguntas a través de una sistematización y análisis exploratorio de la presencia e influencia de la Fundación Ford en la Región Andina y el Cono Sur entre los inicios de la década de 1960 y su aniversario en 2012. La sistematización es un ejercicio reflexivo y de análisis crítico de un proceso o experiencia, desde la perspectiva de los distintos actores involucrados, con el objetivo de conocer, (re)construir y entender cómo se desarrolló dicha experiencia, qué dinámicas se generaron y en qué contextos. Al centrarse en la indagación y organización de recuentos, esta metodología permite reconocer las lecciones aprendidas de las prácticas y experiencias estudiadas y, con ello, levantar conclusiones (Herout & Schmid, 2015; Jara, 2009). Analizar más de 50 años de trabajo de una organización en una región entera es una tarea enorme que ningún estudio por sí solo puede cumplir. Nuestra forma de aproximarnos a este desafío tiene características que lo diferencian de varios otros trabajos publicados sobre esta temática y esperamos que sea un paso hacia una mayor producción académica sobre el papel e impacto de la cooperación internacional en nuestra región.

Hablar sobre la influencia de una sola institución puede resultar complicado. En entornos políticos y sociales complejos, difícilmente puede atribuirse un efecto a un solo actor, ya que hay factores externos, socios y alianzas que contribuyen a lograr un cambio deseado. No obstante, los autores de este libro consideran que la importancia de la Fundación Ford durante sus primeros 50 años en esta región justifica el esfuerzo. Por eso, este libro busca identificar las teorías de cambio planteadas de manera implícita o explícita por los funcionarios de la Fundación Ford para diseñar sus estrategias programáticas e identificar cuándo y cómo influyeron de manera significativa sobre algún campo de acción, actores o escenarios. También intenta identificar casos en los cuales estos esfuerzos no tuvieron el impacto deseado o hubo oportunidades de impacto perdidas.

Esta investigación fue financiada en parte por una donación hecha por la Fundación Ford a mediados de 2012 al Centro de Investigación de la Universidad del

Pacífico (CIUP) como parte de una serie de actividades realizadas por su aniversario de medio siglo; posteriormente se recibió apoyo de la misma universidad. La investigación fue realizada en y desde la región. Se convocó a un equipo interdisciplinario conformado por especialistas de la Argentina, Chile, Colombia y el Perú. Los autores realizaron su trabajo en consulta con el personal de la Oficina Regional de la Fundación Ford, el cual brindó información y sugerencias valiosas. No obstante, cabe señalar que se trata de una investigación independiente, toda vez que los autores son responsables de los textos finales y la propiedad intelectual pertenece al CIUP.

La investigación está basada en fuentes primarias y secundarias. La definición de la estrategia metodológica consideró las características de la literatura disponible sobre esta fundación, en la perspectiva de contribuir a cerrar brechas de conocimiento. De esta manera, se priorizó responder a dos desafíos: a) visibilizar las valoraciones y opiniones de los actores locales sobre el rol e impacto de la Fundación Ford; y b) ampliar el espectro geográfico y temporal de la información disponible.

En respuesta al primer desafío, se optó por emplear un enfoque cualitativo basado en entrevistas en profundidad realizadas a 107 informantes calificados en los cuatro países de estudio. El perfil de entrevistado incluyó a donatarios de diferentes generaciones, funcionarios y exfuncionarios de la Fundación Ford, líderes de la sociedad civil y de la comunidad académica, observadores y analistas independientes. En el proceso de elaboración de la muestra, se procuró incorporar voces diversas por su origen, formación, perspectiva y vínculo con la Fundación Ford. Las entrevistas se llevaron a cabo entre los meses de agosto de 2012 y julio de 2013. Los investigadores emplearon una guía de entrevista abierta orientada por las prioridades temáticas de la investigación. El procesamiento de esta información ha procurado respetar las percepciones y opiniones compartidas por los actores consultados.

La evidencia cualitativa ha sido complementada con la revisión de numerosas fuentes secundarias. Se consultaron las bases de datos de las donaciones dirigidas a la región, documentos internos de la Fundación Ford (memorandos de los oficiales de programa, evaluaciones, informes de cierre de programas), memorias institucionales e información institucional de los donatarios nacionales, así como literatura académica sobre el rol de la Fundación Ford y afines. Cabe precisar que esta investigación no ha incorporado una consulta exhaustiva de los archivos centrales de la Fundación Ford ubicados en Nueva York, pues en ese período muchos de ellos aún permanecían cerrados.

En cuanto al segundo desafío señalado, existe considerable literatura sobre los «años dorados» de la Ford, la Rockefeller y otras fundaciones norteamericanas entre los años 1950 y 1970, pero buena parte de ella se concentra en las actividades de sus oficinas centrales y muy poca en su actuación en América Latina, con la excepción de algunos estudios sobre el caso de Chile¹. Pocos trabajos han intentado analizar el accionar y legado de más largo plazo de las inversiones hechas por la Fundación Ford, aun cuando destacan por su tamaño y ambición. Este estudio es un aporte en esta perspectiva. Tomando como marco los 50 años de presencia en esta región, se ha procurado brindar una mirada balanceada a los diferentes períodos e identificar los puntos de inflexión (*turning points*), incorporando el rol de la Fundación Ford hacia finales del siglo XX y en la primera década del siglo XXI.

El enfoque de este trabajo tiene las ventajas detalladas anteriormente, pero también cuenta con limitaciones. En primer lugar, cabe resaltar que no constituye un documento historiográfico oficial y no abarca la totalidad de la intensa actividad desarrollada por la Fundación Ford en esta región. En segundo lugar, el estudio no es una evaluación de impacto a nivel institucional o de intervenciones específicas, sino una reconstrucción y balance de las tendencias y los principales aportes y desafíos de la Fundación Ford en la región, basados principalmente en los testimonios y percepciones de los entrevistados. En tercer lugar, el énfasis de este estudio está en las lecciones que se desprenden al examinar la presencia de una fundación privada en contextos específicos y no en la generación de una discusión teórica sobre la cooperación para el desarrollo en general.

Versiones en borrador de los estudios nacionales y de las conclusiones transversales fueron presentadas en el XXXV Congreso Internacional de la Asociación de Estudios Latinoamericanos (LASA) en Lima, Perú, en mayo de 2017. Allí los autores recibieron valiosos comentarios tanto de investigadores pares como de *practitioners* de la filantropía en la región, los cuales les han permitido mejorar su análisis y presentación para esta publicación.

El libro ha sido organizado en siete capítulos. En el primero, se presenta una breve narrativa de las principales etapas de la actividad de la Fundación Ford en la Región Andina y el Cono Sur desde las primeras donaciones de los años 1950 hasta 2012, etapas que se presentan vinculadas con los procesos históricos de la región. El capítulo siguiente analiza las ideas y los efectos de la actividad de la Fundación Ford en cinco áreas temáticas priorizadas por su sostenido interés o especial importancia: educación y ciencias sociales; desarrollo y pobreza; dere-

¹ Ver, por ejemplo: Puryear (1994); Valdés (1995).

chos humanos y democracia; mujer, género y salud reproductiva; y etnicidad y justicia racial. En cada una se exploran los objetivos y tipos de intervenciones, las donaciones más emblemáticas y los principales logros y desafíos de la Fundación Ford en cada campo. Los siguientes cuatro capítulos exploran en detalle el trabajo de la Fundación Ford en los cuatro países prioritarios para la oficina: Argentina, Chile, Colombia y Perú. A partir del análisis de donaciones y de los testimonios recogidos, los casos de estudio analizan cuáles fueron las fortalezas y debilidades de la agenda país de la Fundación Ford, el modo de operar de esta, sus principales contribuciones y las oportunidades perdidas.

El último capítulo constituye un balance sobre la influencia de la Fundación Ford en relación a sus principales objetivos. Para hacerlo, analiza los posibles factores de éxito y fracaso y extrae conclusiones sobre su modelo de operación y sus contribuciones directas o indirectas en los procesos de desarrollo. Termina con reflexiones generales orientadas a fortalecer las operaciones y el impacto de las entidades privadas de cooperación en la Región Andina y el Cono Sur.

Muchas personas contribuyeron a la investigación cuyos resultados son presentados en este volumen, así también a su evaluación y publicación. Agradecemos, en primer lugar, a los funcionarios de la Fundación Ford que nos incentivaron a realizar el trabajo, en particular a Myriam Méndez-Montalvo, Felipe Agüero, Luis Fernando Pérez y Jean Paul Lacoste, de la Oficina Regional de la Fundación Ford en Santiago de Chile. También a Augusto Varas, Alexander Wilde y Martín Abregú, por sus comentarios y sugerencias a lo largo del camino. Numerosos colegas en la Universidad del Pacífico también dieron un apoyo importante a este proyecto, incluyendo a Felipe Portocarrero, Gustavo Yamada, Zuleyka Ramos, Martín Monsalve, María Elena Romero y Josealfredo Peña. Agradecemos profundamente a nuestros coautores por su enorme paciencia y disponibilidad para elaborar diversas versiones de estos textos y a los dos evaluadores anónimos convocados por el Fondo Editorial de la Universidad del Pacífico, cuyos comentarios y sugerencias aportaron enormemente a la calidad del manuscrito final. Finalmente, agradecemos a las más de 100 personas que compartieron con nosotros sus experiencias de medio siglo de trabajo para el cambio social en nuestra región.

Referencias

- Herout, P., & Schmid, E. (2015). Case study. Doing, knowing, learning: Systematization of experiences based on the knowledge management of Horizont 3000. *Knowledge Management for Development Journal*, 11, 64-76.
- Jara, O. (2009). La sistematización de experiencias y las corrientes innovadoras del pensamiento latinoamericano. Una aproximación histórica. *Diálogo de Saberes*, 3, 118-129.
- Puryear, J. M. (1994). *Thinking politics: Intellectuals and democracy in Chile 1973-1988*. Baltimore: Johns Hopkins University Press.
- Valdés, J. G. (1995). *Pinochet's economists: The Chicago School in Chile*. Cambridge: Cambridge University Press.

Capítulo 1

La Fundación Ford en el Cono Sur y la Región Andina: continuidad y cambio

CYNTHIA A. SANBORN

La Fundación Ford fue establecida en 1947 en el estado de Michigan, Estados Unidos, con el enorme patrimonio dejado por el empresario Henry Ford I al fallecer ese año. Su valor inicial era cuatro veces mayor que el de la Fundación Rockefeller, entonces la entidad filantrópica más grande del país¹. En 1949, el directorio aprobó la expansión nacional e internacional de la actividad de la Fundación Ford en la búsqueda de cinco objetivos y líneas de trabajo: a) establecer la paz; b) fortalecer la democracia; c) fortalecer la economía; d) contribuir con la educación en una sociedad democrática; y f) mejorar el comportamiento individual y las relaciones humanas.

El interés de la Fundación Ford por América Latina data de esta época, en el contexto de la posguerra y la llamada Guerra Fría contra el comunismo internacional. En 1962, la Fundación Ford abrió su primera oficina en esta región, en Bogotá, y luego lo hizo en Buenos Aires, Lima y Santiago. Entre 1962 y 2012, a través de estas oficinas, la Fundación Ford hizo 4.516 donaciones por un valor de US\$ 809 millones, la mayor parte para actividades en cuatro países: Argentina, Chile, Colombia y Perú (tabla 1.1). Cabe resaltar que, en este capítulo y a lo largo del libro, se ha decidido respetar las cifras entregadas a los autores por la

¹ «By the end of the 1950, Ford's estimated resources were at least twice the size of Harvard's, the wealthiest university in the country. In fact, Ford's US\$3,6 billion endowment was the equivalent of 67% of the estimated total endowment for all American colleges and universities» («Al final de los años 1950, los recursos estimados de la Ford fueron al menos el doble de los de Harvard, la universidad mas rica del país. De hecho, el patrimonio de US \$3,6 mil millones de la Ford era equivalente al 67% del patrimonio total de todas las universidades de Estados Unidos»; traducción nuestra; Zunz, 2012, p. 174).

propia Fundación Ford, la cual toma al año 2012 como año base para poder hacer comparaciones.

Tabla 1.1
Donaciones realizadas por la oficina de la Fundación Ford para la Región Andina y el Cono Sur según países, 1960-2012 (en cantidades y en millones de US\$)

Período	País									
	Argentina		Chile		Colombia		Perú		Otros	
	Cantidad	Monto	Cantidad	Monto	Cantidad	Monto	Cantidad	Monto	Cantidad	Monto
Década de 1960	40	49,7	31	57,6	50	81,6	10	9,3	14	7,3
Década de 1970	133	28,9	574	68,4	478	72,1	590	34,3	236	50
Década de 1980	106	8,7	208	20,9	162	16	290	19,4	112	9,8
Década de 1990	92	12,9	235	32,5	107	21,6	171	27	40	6,2
2000-2007	81	15,3	218	36,4	78	20,3	137	34,2	54	10,3
2008-2012	28	4,1	68	13,5	62	15,5	66	17,4	45	8,8
Porcentaje del total en el periodo	10,6%	14,8%	29,5%	28,3%	20,8%	28%	28%	17,5%	11,1%	11,4%

Fuente: Fundación Ford (base de datos, 2012); elaboración propia.

Las dos primeras décadas de presencia en el Cono Sur marcaron la mayor etapa de financiamiento de la Fundación Ford (56,7%). En cuanto a concentración geográfica, Chile ha sido el principal país receptor de donaciones, seguido por el Perú y Colombia.

Al examinar los tipos de donatarios de la Fundación Ford, encontramos que las donaciones fueron dirigidas casi de manera equitativa a individuos e instituciones. Sin embargo, al comparar el valor total de recursos asignados, se ha tenido una clara preferencia por el apoyo a instituciones, en particular, a organizaciones sin fines de lucro (OSFL) —o del «tercer sector»— y a la academia, las cuales concentran el 85% del financiamiento (tablas 1.2 y 1.3). De este modo, no es sorpresa que sean universidades y centros de investigación los que encabezan la lista de principales donatarios en la región.

Tabla 1.2
Donaciones realizadas por la oficina de la Fundación Ford a la Región Andina y el Cono Sur según tipos de donatarios, 1960-2012

Tipo de donatario	Cantidad de donaciones	Monto donado (en US\$ de 2012)
Donación individual	2.190	38.323.005,14
Tercer sector	1.540	354.354.283,95
Academia	591	332.911.129,61
Foundation-Administered Project (FAP)	144	71.222.474,93
Organización internacional	29	4.496.099,80
Institución pública	15	7.573.936,84
Iglesia	7	930.664,00
Total	4.516	809.811.594,27

Fuente: Fundación Ford (base de datos, 2012); elaboración propia.

Tabla 1.3
Principales instituciones donatarias, 1960-2012

Institución donataria	País	Cantidad de donaciones	Monto donado (en US\$ de 2012)
Universidad de Chile	Chile	59	27.068.712,49
Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP)	Perú	58	15.037.209,16
Instituto de Estudios Peruanos (IEP)	Perú	43	14.181.281,17
Universidad de los Andes (Uniandes)	Colombia	42	21.528.618,10
Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales (Flacso)	Chile	41	13.328.893,60
Academia de Humanismo Cristiano (AHC)	Chile	40	5.334.951,37
Centro Internacional de Agricultura Tropical (CIAT)	Colombia	37	37.872.321,38
Centro de Estudios de Estado y Sociedad (Cedes)	Argentina	30	9.146.251,00
Pontificia Universidad Católica de Chile (PUC-Ch)	Chile	25	13.203.254,50

Institución donataria	País	Cantidad de donaciones	Monto donado (en US\$ de 2012)
Centro de Investigación y Desarrollo de la Educación (CIDE)	Chile	21	4.594.360,00
Institute of International Education, Inc.	Estados Unidos	20	49.837.819,00
Centro de Estudios Legales y Sociales (CELS)	Argentina	19	7.380.280,00
Instituto de Defensa Legal (IDL)	Perú	19	5.780.160,00
Universidad Peruana Cayetano Heredia (UPCH)	Perú	18	4.596.181,68
Fundación Ford para la Educación Superior y el Desarrollo (Fedesarrollo)	Colombia	17	4.335.386,42

Fuente: Fundación Ford (base de datos, 2012); elaboración propia.

Además de las donaciones realizadas directamente por estas oficinas, la Fundación Ford canalizó recursos en formas indirectas difíciles de cuantificar, pero importantes en su impacto. Esto incluyó apoyo significativo para universidades de Estados Unidos que colaboraban con contrapartes en la región, organizaciones internacionales con sede en Estados Unidos o Europa con agendas para América Latina e iniciativas globales propias, como el International Fellowship Program (IFP), que dio becas de posgrado a personas de grupos sociales históricamente excluidos. El aporte de la Fundación Ford en la región también incluye la labor de al menos 88 profesionales, entre asesores, representantes y oficiales de programa, es decir, expertos en diversos campos que ofrecieron asistencia y acompañamiento de diversas formas a los donatarios.

Con todo esto, podemos decir que la Fundación Ford fue la entidad filantrópica privada con mayor presencia en estos países de Sudamérica durante la segunda mitad del siglo XX.

1.1 Antecedentes: la Ford y América Latina en la Guerra Fría

Philanthropy would give the Cold War its humanitarian face.

Olivier Zunz²

Durante los años 1950, las tres fundaciones norteamericanas más grandes –Carnegie, Rockefeller y Ford– colaboraron en buena medida con los objetivos de política exterior del Gobierno de Estados Unidos tanto en la Europa de la posguerra como en el llamado Tercer Mundo. A partir de redes cercanas de élites de diplomáticos, académicos y funcionarios de fundaciones, ellas buscaron promover el desarrollo y contener el comunismo a través de asistencia técnica para la modernización de la agricultura (la llamada Green Revolution), el control de la población y el desarrollo de universidades modernas con carreras de ciencias aplicadas³.

En estos años, esas fundaciones también apoyaron programas de estudios internacionales (*area studies*) en las universidades más importantes de Estados Unidos para promover el conocimiento sobre las regiones de mayor importancia estratégica, especialmente la Unión Soviética y Europa del Este, pero también Asia, África y América Latina. Estos programas se caracterizaron por el predominio de las llamadas «ciencias sociales conductistas» e incluían psicología, economía, sociología y ciencia política (Zunz, 2012; Horowitz, 1967). Asimismo, tanto la cooperación oficial norteamericana como las grandes fundaciones privadas financiaron programas de asistencia técnica e intercambio entre universidades de Estados Unidos y sus contrapartes en países en desarrollo.

Chile fue un país prioritario para Estados Unidos desde la década de 1950 por su economía capitalista, sus recursos naturales y su democracia estable. El 80% del cobre en Chile era controlado por empresas norteamericanas y Santiago fue la sede regional de la Agencia de Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (Usaid). También fue sede regional de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO) y diversas iniciativas regionales de formación en Economía, Sociología y otros campos, entre ellos la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (Cepal, creada en 1948) y la Flacso (creada en 1957).

² «La filantropía le daría a la Guerra Fría su cara humanitaria» (traducción nuestra; Zunz, 2012, p. 155).

³ Varios autores analizan este período en la historia de la Fundación Ford, incluyendo a: MacDonald (1989); Horowitz (1967); Magat (1979); Atwater & Walsh (2011); Calandra (2011); Parmar (2012); Zunz (2012).

A partir de la Revolución cubana, en 1959, América Latina adquirió una mayor importancia estratégica para Estados Unidos. Washington destinó mayores recursos a Usaid en esta región y también a los centros y programas de estudios latinoamericanos en las principales universidades norteamericanas. Entre sus más importantes preocupaciones estaban la comprensión y prevención de conflictos sociales con potencial insurgente y antiimperialista y el papel de las ciencias sociales para comprender estos fenómenos (Lowe, 1966; Horowitz, 1967; Calandra, 2011).

En esta época, la Fundación Ford se destacó por el tamaño de su patrimonio y por sus ambiciosos programas de apoyo institucional tanto en Estados Unidos como a nivel internacional. A finales de los años 1950 su patrimonio estaba valorizado en US\$ 3,6 mil millones, el cual según Zunz (2012) era el equivalente del 67% del patrimonio de todas las universidades norteamericanas. Bajo el liderazgo de Henry Heald (1956-1965), expresidente de la New York University, se expandieron también las donaciones internacionales con prioridad para la promoción de universidades. En 1959, la Fundación Ford estableció la primera Oficina para América Latina (OLAC) en la sede de Nueva York, cuyos funcionarios también eran hombres con experiencia en la administración universitaria, apoyados por asesores claves en ciencias sociales, siendo uno de los más importantes Kalman Silvert de Dartmouth College (Calandra, 2011).

1.2 Los tumultuosos años 1960: modernización, revolución y dictadura

Durante la década de 1960, la región se caracterizó por su inestabilidad política y económica, y por el aumento de demandas para reformas por parte de trabajadores urbanos, campesinos, sectores medios y estudiantes. Entre ellas, la demanda por la reforma agraria y la distribución equitativa de la tierra fue de alta prioridad, ya que los aumentos en productividad agrícola generados por el movimiento Green Revolution, por sí solos, no iban a reducir la pobreza y el hambre mientras una élite concentraba la riqueza en pocas manos. Como respuesta, las fundaciones y *think tanks* en Estados Unidos tuvieron una mayor preocupación por el control de la población, acompañado por programas de formación en demografía y campos afines.

Estos fueron los años de Kennedy y Johnson, de Fidel Castro y Che Guevara, de la controvertida guerra en Vietnam y la Alianza para el Progreso, un ambicioso plan del Gobierno norteamericano para promover la cooperación entre Estados Unidos y América Latina. En este contexto, la Cepal y Escolatina en la Universidad de Chile fueron productoras de nuevas ideas sobre desarrollo y dependen-

cia, que cuestionaban las teorías de modernización predominantes en las ciencias sociales norteamericanas. Estas instituciones congregaban a jóvenes de Santiago, Buenos Aires y otras capitales para discutir tales ideas con autores como los destacados sociólogos Fernando Henrique Cardoso y Enzo Faletto, y el economista Ricardo Lagos. En la década de 1960, Chile también se consolidó como país privilegiado para la cooperación internacional en esta región, recibiendo más dinero per cápita de las grandes fundaciones que cualquier otro país fuera de Estados Unidos (Parmar, 2012; Calandra, 2011).

En este contexto, la Fundación Ford apostó mayormente por la formación de élites intelectuales y técnicas y por la reforma de instituciones consideradas fundamentales para el desarrollo capitalista y democrático (*Americas Quarterly*, 2013)⁴. Hacia este fin, apoyó a científicos sociales de varias escuelas y el debate de ideas entre ellos (Parmar, 2012). La Fundación Ford estableció más oficinas en la región, contrató expertos desde la academia norteamericana (*social science advisers*) y comenzó a construir relaciones de mediano y largo plazo, especialmente a través de apoyo institucional (*core funding*) a universidades e instituciones públicas con el fin de modernizar sus planes de estudios y promover investigaciones en temas de desarrollo económico y social. Las áreas de programación prioritarias incluyeron planificación y gestión, agricultura y desarrollo rural, y educación. También hubo importantes aportes para investigación y formación en economía, derecho, sociología, ingeniería y población (Fundación Ford, 2003).

Para el año 1964, la Fundación Ford ya tenía un patrimonio récord de US\$ 12 mil millones⁵. En América Latina, entre 1960 y 1966, se estima que donó alrededor de US\$ 53 millones, de los cuales alrededor de la cuarta parte fue destinada a reforzar las ciencias sociales y más de la tercera parte para la disciplina de Economía, principalmente en la Universidad de Chile y la PUC-Ch (Parmar, 2012). Una de las iniciativas más recordadas fue el convenio entre esta última universidad y la Universidad de Chicago para la formación de economistas de tendencia liberal y promercado. El programa se inició en 1956 con el apoyo de Usaid y continuó durante los años 1960 con el de la Fundación Ford y otros donantes (Puryear, 1994; Valdés & Goodwin, 1995). Para 1963, de los 13 profesores de economía en la PUC-CH, 12 se habían formado en Chicago. Además, se estima que, entre 1960 y 1970, el número total de economistas en Chile aumentó de 121 a 727 (Parmar, 2012).

⁴ Ver también el capítulo 3 sobre el caso argentino.

⁵ En dólares de 1987, según Sutton (1987).

Otra iniciativa emblemática de los años 1960 fue la colaboración entre la Universidad de Chile y la Universidad de California, para la cual la Ford aportó alrededor de US\$ 10 millones durante 10 años, según varias fuentes. Los objetivos incluían el desarrollo de universidades regionales (*regional colleges*) y también la introducción de Estudios Generales, renovación de criterios de admisión, el desarrollo docente y la renovación de infraestructura y equipos; esto último con apoyo adicional del Banco Interamericano de Desarrollo (BID). Donaciones adicionales para esta colaboración fueron dadas directamente a la Universidad de California y al Institute for International Education (IIE) en Nueva York (Atwater & Walsh, 2011). A través de estos y otros programas, en el año 1970 la Fundación Ford financiaba «aproximadamente [a] la mitad de todos los chilenos realizando estudios doctorales en Estados Unidos» (Parmar, 2012, p. 191)⁶. Entre 1960 y 1970, la Ford también invirtió en el programa Law and Development, orientado a la modernización de la carrera de Derecho en las principales universidades de la región y al uso del derecho como un instrumento para promover el desarrollo y el cambio social.

En los años 1960, la Fundación Ford invirtió en más de 90 institutos y centros de estudios internacionales, en una decena de universidades de prestigio en Estados Unidos, incluyendo Columbia, Chicago, Berkeley, UCLA (University of California at Los Angeles), Cornell, Harvard, Stanford y Wisconsin, y el Massachusetts Institute of Technology. En 1965, esta fundación fue fundamental en la creación de LASA, cuyo primer presidente, Kalman Silvert, era también *Program Advisor* en la Fundación Ford.

Hoy, las redes profesionales forjadas en esos años entre científicos sociales de Estados Unidos y América Latina son consideradas como uno de los más importantes legados de la Fundación Ford, una suerte de forma de capital social que cruza fronteras y disciplinas. No obstante, en su momento, las operaciones de la Ford, así como las de otras agencias privadas y públicas de Estados Unidos, fueron seriamente cuestionadas por sectores de izquierda dentro de las universidades. Las críticas se exacerbaban a raíz de la fallida invasión de la bahía de Cochinos en Cuba en 1961, la crisis de los misiles en 1962 y la ocupación militar por Estados Unidos de la República Dominicana en 1965-1966.

En este contexto, estalló el escándalo sobre el proyecto Camelot, que es importante recordar por su impacto en toda la cooperación norteamericana de la época. Camelot fue un ambicioso programa de investigación en ciencias sociales,

⁶ Traducción nuestra.

diseñado y financiado por el Departamento de Defensa de Estados Unidos en 1964, orientado a identificar las raíces de la insurgencia social en países en desarrollo y a proponer estrategias de prevención o contrainsurgentes (Lowe, 1966; Horowitz, 1967). El primer país elegido para el estudio fue Chile, según el testimonio de Silvert (1965), porque podía servir como centro de entrenamiento para investigadores de otros países. Pero el que estuvo encargado de iniciar los primeros contactos en Chile, el antropólogo Hugo Nutini de la University of Pittsburgh, no mencionó el auspicio militar del proyecto, haciéndolo pasar como uno más entre los múltiples programas y convenios de investigación financiados por otras fuentes norteamericanas. Su verdadero patrocinio militar fue revelado por el sociólogo noruego Johan Galtung y denunciado públicamente por el entonces profesor de Economía de la Universidad de Chile Ricardo Lagos y por otros académicos y políticos chilenos como una amenaza para la soberanía nacional. Como resultado, Nutini fue declarado *persona non grata* en Chile, mientras una comisión investigadora era convocada por el Congreso norteamericano y el Departamento de Estado cancelaba el proyecto.

Aunque la Fundación Ford no estuvo involucrada en él, las críticas generadas afectaron su presencia en algunos campus de la región, donde fue denunciada como parte de una generalizada «Guerra Fría cultural». El nombramiento de McGeorge Bundy como nuevo presidente de la Fundación Ford en 1966 también reforzó esta perspectiva. Antes de asumir ese puesto, Bundy fue asesor de Seguridad Nacional de Kennedy y de Johnson (1961-1966) y era un conocido «halcón», responsable de la coordinación de operaciones encubiertas contra el régimen de Castro en Cuba y de la expansión militar en Vietnam. El capítulo sobre Colombia en este libro menciona, por ejemplo, que estos hechos llevaron al distanciamiento entre la Fundación Ford y la Universidad del Valle y otras universidades públicas. Como sostuvo en el momento Gabriel Almond, distinguido cientista político, «[...] no importa si eras NSF o Ford, ellos dirán que todos son de la CIA» (Lowe, 1966, p. 47)⁷.

En este contexto tumultuoso, América Latina experimentó una ola de golpes de Estado y dictaduras militares, que comenzó en 1964 en Brasil y siguió en la Argentina en 1966, el Perú y Panamá en 1968, y Bolivia y Ecuador en 1970. La brutalidad de los militares contra intelectuales y estudiantes opositores y el exilio forzoso de numerosos donatarios de la Fundación Ford llevaron al inicio de procesos de reflexión interna sobre las prioridades programáticas y las teorías de

⁷ Traducción nuestra. NSF: National Science Foundation; CIA: Agencia Central de Inteligencia.

desarrollo y cambio social que los profesionales habían manejado. ¿Cómo fueron posibles estos retrocesos en países como la Argentina y Brasil con altos niveles de desarrollo económico y científico? ¿Cómo debió reaccionar la Fundación Ford frente a estos hechos? Según Korey (2007), en los años 1960 los «derechos humanos» como tales todavía no eran prioridades explícitas para la Fundación Ford. Pero todo esto cambiaría en los años 1970, en buena medida debido a la situación política y al debate generado en Chile, país donde menos se esperaba una brutal intervención militar.

1.3 La década de 1970: dictaduras y derechos humanos

Aunque la ola de dictaduras en Sudamérica se inició en la década de 1960, en 1973 se sumaron las de Chile y Uruguay. Para estos países, y también para la Argentina y Brasil, la década de 1970 fue marcada por violación sistemática de derechos políticos y civiles fundamentales, persecución de opositores a los regímenes militares, censura de medios de comunicación e intervención de universidades y sus centros de investigación.

En 1969, según un estudio de Benedetta Calandra (2011), 14 científicos y docentes argentinos fueron expulsados por el Gobierno de Onganía y buscaron exilio en Chile; 11 de ellos habían sido beneficiarios directos de la Ford. Acusados de pertenecer al Movimiento de Izquierda Revolucionaria... el gobierno de Frei tuvo que decidir si acogerlos o no, lo cual provocó una discusión interna en la Ford: ¿debería intervenir a su favor frente al Gobierno chileno?, ¿o no? Según la autora, el entonces asesor de programas para América Latina y el Caribe, David Goldreich, abogó por una postura de defensa de la libertad intelectual de estas personas.

El principal costo de la inacción sería el fracaso de la Fundación en la definición de sus compromisos, ante el gobierno chileno, las universidades, y sí misma, con respeto al espíritu y las instituciones de las libertades civiles y el desarrollo educativo [...]. Si la Fundación Ford no hace nada, no dice nada, entonces es «aquí no pasa nada» (*business as usual*), y simplemente esperemos propuestas de desarrollo de universidades o ciencias, sin un contexto histórico (Goldreich, en Calandra, 2011, p. 24).

Esto no fue sino la antesala de decisiones más graves que los funcionarios de la Fundación Ford tendrían que tomar frente al golpe de Estado en Chile. Según Korey (2007) y otras fuentes, fue el caso chileno el que finalmente llevó a un debate interno más extenso y serio sobre la importancia de los derechos humanos y su relación con el desarrollo. En este país, parte de la élite «modernizante» for-

mada por la Fundación Ford decidió colaborar activamente con el régimen del general Pinochet con argumentos asociados a la seguridad nacional y, sobre todo, a la gran oportunidad ofrecida para impulsar reformas económicas promercado y sin frenos de parte de una sociedad movilizadora (Fontaine, 1988). Algunos de los asesores de la Fundación Ford y profesores norteamericanos, como Arnold Harberger de la Universidad de Chicago⁸, también tomaron esta posición. Pero muchos otros exbecarios y donatarios fueron perseguidos, despedidos de sus puestos y exiliados del país por su asociación con el socialismo y con el Gobierno anterior o por su postura a favor de la democracia (Puryear, 1994). Como decía Nita Mantizas, entonces oficial de programa⁹ en Santiago, «nuestros economistas agrarios están sentados en la Junta y los sociólogos están siendo eliminados en el Estadio» (en Parmar, 2012, p. 201)¹⁰.

En estos años, algunos directores y funcionarios de la Fundación Ford defendieron una postura neutral e incluso tolerante frente a los regímenes autoritarios en aras de promover el desarrollo económico anhelado. Algunos opinaron que defender los derechos humanos en países fuera de Estados Unidos implicaría imponer «valores occidentales» en contextos culturales diversos, mientras que otros insistieron en que los derechos civiles y políticos eran fundamentales y en que la Fundación Ford debía defenderlos más enfáticamente (en Parmar, 2012, p. 201). Asimismo, dado que tanto los Estados como las universidades eran motivo de desconfianza, se propuso dar mayor apoyo a organizaciones de la sociedad civil (OSC, como las ONG) defensoras de los derechos humanos y redes internacionales en este campo.

El resultado fue un giro significativo en prioridades y prácticas institucionales, no solo en América Latina sino a nivel global. Los directores y líderes de la Fundación Ford decidieron establecer que los derechos humanos eran una prioridad explícita y central en su programación. A partir de allí, la Ford trabajó explícitamente en la creación del llamado *human rights lobby* en Washington, D. C. y apoyó a organizaciones como Amnistía Internacional (creada en 1961; ganadora del Premio Nobel de la Paz en 1977), Oficina de Washington para Asuntos Latinoamericanos (WOLA; fundada en 1974 a raíz del golpe de Estado en Chile) y Human Rights Watch (iniciado en 1978, con Helsinki Watch).

⁸ En el caso de Harberger, haber sido consultor de Pinochet durante su régimen fue un punto controversial en su carrera, incluso al ser considerado para un puesto en la Universidad de Harvard en 1980. Para mayor información, ver: Dugger (1980).

⁹ *Program Officer*.

¹⁰ Traducción nuestra.

En los años 1970, el movimiento feminista también cobraba importancia en Estados Unidos y globalmente. La Fundación Ford comenzó entonces a promover programas de estudios de la mujer (*women's studies*) y a apoyar a organizaciones nacionales y transnacionales de activistas. En la Región Andina y el Cono Sur, específicamente, la Fundación Ford expandió su agenda temática hacia la protección de los derechos humanos y especialmente a la libertad intelectual, aumentando el número de becas individuales a académicos del Cono Sur perseguidos por las dictaduras y apoyando la creación de centros de investigación independientes del poder estatal y de las universidades intervenidas por militares.

Un hito interesante en esta historia, citado por Parmar (2012), fue una conferencia organizada por la OLAC de la Ford en Nueva York en diciembre de 1973 para discutir la situación de Chile y el rol general de la Fundación Ford en esta región. Según testimonios, Kalman Silvert estuvo entre quienes cuestionaron la permanencia de la Fundación Ford en Santiago, bajo lo que le parecía un «Estado totalitario». En cambio, Ricardo Lagos, entonces exdecano de Economía de la Universidad de Chile y líder del Partido Socialista, sostuvo que la Fundación Ford debía mantenerse y apoyar a una gama de organizaciones, pero con prioridad en la defensa de las ciencias sociales. Según Parmar:

En la sesión final de la conferencia de OLAC, Lagos hizo una petición para que la Ford se concentrara en su misión central: «El negocio de la Ford son las ideas» (*Ford's business is ideas*), él anotó. Ford debería financiar un trabajo que lleva a ideas y conceptos teóricos que, en el largo plazo, pueden «resolver el problema de los pobres». Los científicos sociales latinoamericanos, por ejemplo, habían desarrollado la teoría de la dependencia y deberían seguir siendo financiados para crear «nuevos conceptos exploratorios y paradigmas, en lugar de desperdiciar los recursos limitados en problemas como la pobreza rural». «La creación de una comunidad científica... puede ser un fin en sí mismo», argumentó un oficial de la Ford [Peter Cleaves] (Parmar, 2012, p. 215)¹¹.

Sin embargo, frente a la agudización de la dictadura chilena, la Ford decidió cerrar su oficina en Santiago en 1974 y trasladar su sede regional a Lima, para regresar a Chile recién en 1991.

Durante la década de 1970, América Latina recibió un estimado de 17% del total de los fondos destinados a programas internacionales de la Fundación Ford (Calandra, 2011, p. 19). Según Magat (1979) y otros testimonios, en estos años se dio mayor apoyo a las ciencias sociales no-económicas y a la investigación in-

¹¹ Traducción nuestra.

terdisciplinaria. A diferencia de la década de 1960, la mayoría de las donaciones fueron hechas directamente a instituciones en la región en lugar de pasar por intermediarios norteamericanos. Asimismo, la mayoría fueron dirigidas a entidades privadas y no públicas, incluyendo centros de investigación y ONG independientes de las universidades intervenidas. Estas actividades serán analizadas con mayor profundidad en los siguientes capítulos.

1.4 Tiempos de transición: la década de 1980

La presencia de MacGeorge Bundy como presidente de la Fundación Ford resultó ser audaz para la época, al destacarse por su compromiso con los derechos civiles y la igualdad de oportunidades para afroamericanos y mujeres en Estados Unidos. Pero Bundy siguió siendo una figura del *establishment* norteamericano y era controversial para sectores progresistas fuera de ese país. El nombramiento de Franklin Thomas como su sucesor en la presidencia de la Ford en 1979 marcó un cambio no solo de persona sino también de prioridades programáticas y formas de operación en el extranjero.

Thomas, un abogado afroamericano, hijo de migrantes y becado en Derecho en la Universidad de Columbia, era activo en la National Association for the Advancement of Colored People (NAACP), histórica organización defensora de derechos civiles, que durante 10 años dirigió un importante proyecto de desarrollo comunitario auspiciado por la Fundación Ford en el barrio de Bedford Stuyvesant, Nueva York. Siendo una figura de liderazgo en la ciudad y la comunidad negra, Thomas dirigió un estudio sobre el *apartheid* en Sudáfrica para la Fundación Rockefeller que fue suficientemente importante como para convencer a sectores empresariales y políticos de considerar medidas de sanción voluntarias contra ese régimen. A su llegada a la Fundación Ford, hubo grandes expectativas para aumentar el trabajo en derechos civiles y humanos y desarrollo comunitario, y para distanciarla de las políticas de seguridad nacional del Gobierno norteamericano.

Cuando Thomas asumió el cargo, sin embargo, la Fundación Ford atravesaba una difícil situación económica. Con una fuerte caída del valor de sus activos en la Bolsa de Valores y una aparente sobreextensión de programas bajo la gestión Bundy, el patrimonio de la Fundación Ford se redujo desde un pico de US\$ 4 mil millones a mediados de la década de 1960 a solo US\$ 2,2 mil millones en 1979; y las donaciones anuales se redujeron de US\$ 220 millones a US\$ 108 millones¹². Luego de una revisión exhaustiva (1979-1981), Thomas decidió hacer cambios

¹² En dólares de 1987.

drásticos: reorganizar o fusionar programas, reducir costos de operación y retirar un grupo grande de personal; proceso que dejó secuelas internas y externas.

A pesar de los recortes, la Fundación Ford en esta época aumentó su inversión en derechos humanos en América Latina y alrededor del mundo y, de manera especial, se involucró en esfuerzos sostenidos para eliminar el *apartheid* en Sudáfrica. También cerró programas grandes y emblemáticos a nivel global, como los de control de población, reforma escolar y derecho de interés público, asignando en su lugar más de la mitad del presupuesto de la Fundación Ford a programas para reducir la pobreza urbana y rural. Bajo la gestión de Thomas, también se hicieron cambios en las formas de apoyo de la Ford a sus donatarios, con menos donaciones para gastos operativos rutinarios y mayor énfasis en programas orientados a lograr impacto a gran escala.

En la Región Andina y el Cono Sur, los hechos de mayor influencia en las decisiones de la Fundación Ford fueron los procesos de transición democrática en el Perú (1980), la Argentina (1983) y Chile (1988-1990). También los cambios internacionales tuvieron un fuerte efecto, en particular las revoluciones pacíficas en Europa del Este y la disolución de la Unión Soviética en 1991. En este período, la mayoría de grupos de izquierda en la región llegaron a valorizar la democracia y la economía del mercado, mientras que Estados Unidos se mantuvo como única superpotencia y principal socio externo durante el resto del siglo XX. Sin embargo, tanto la crisis económica mundial como la violencia política en el Perú y Colombia echaron sombras sobre esos procesos.

En estos años, la Ford comenzó a redefinir su programación en Derechos Humanos y Justicia Social en la región, priorizando actividades asociadas a la violencia política en contextos formalmente democráticos (Perú y Colombia), con documentación de casos y asistencia legal a víctimas. Dado que otras diversas instituciones de cooperación internacional decidieron retirarse de estos países debido a la represión y/o la recesión, la presencia de la Ford fue especialmente importante para evitar una mayor fuga de talentos y permitir la sostenibilidad de varios centros de investigación y ONG. Sin embargo, por razones de seguridad, en 1991 la Fundación Ford cerró su oficina en Lima y ubicó nuevamente la sede regional en Santiago de Chile.

Para esta región, los recortes presupuestales, junto con los cambios políticos y el distanciamiento de los Gobiernos aún bajo régimen militar, llevaron a un menor énfasis en donaciones grandes de apoyo institucional y a un mayor apoyo a proyectos y líneas de investigación y a la formación de redes entre instituciones. En esta época también se da una primera serie de donaciones tipo *tie off* o de cie-

re de relación, incluyendo varios fondos al estilo de *endowments*. Sin embargo, se mantuvo el apoyo para algunos centros de excelencia que podrían servir como fuentes de ayuda técnica y docente para otros países y regiones en desarrollo.

1.5 Los años 1990: recuperación y diversidad

En la década de 1990, la Ford había recuperado su patrimonio, llegando a US\$ 5,8 mil millones. En el plano doméstico, bajo el liderazgo de Thomas, la inversión se había orientado bastante más hacia pobreza y desarrollo comunitario, con un mayor énfasis en acción y *advocacy*. También hubo mayor presión para seguir estas tendencias en las oficinas regionales, aunque cada una respondía de manera distinta.

En los cuatro países prioritarios, hubo mayor orientación hacia economías de mercado abierto, aunque con diferentes situaciones políticas. Mientras la violencia interna y la defensa de derechos fundamentales seguían siendo temas principales en el Perú y Colombia, en Chile y la Argentina la Fundación Ford amplió su agenda para prestar mayor atención a los derechos cívicos y sociales y a la gobernabilidad en democracia. También se dio nuevo énfasis a iniciativas en educación, microfinanzas y desarrollo comunitario; y, hacia finales de la década de 1990, a la promoción de la filantropía local, aunque el contexto económico no resultó tan propicio para ella. En cambio, el apoyo iniciado en la década de 1980 para desarrollar el campo de relaciones internacionales perdió prioridad antes de llegar a consolidarse una nueva generación de especialistas –ausencia que sería más notoria en el nuevo siglo, con el surgimiento de los BRIC¹³ y especialmente de China como potencia casi desconocida en la región–.

Mientras tanto, desde la sede de la Fundación Ford en Nueva York, se lanzó otro ambicioso esfuerzo de *field building* en derechos sexuales y reproductivos con una orientación distinta a los aportes en demografía y población que se habían hecho en décadas anteriores. Como veremos más adelante, en el período se evidencian tensiones dentro del movimiento feminista sobre este enfoque y también diferencias entre mujeres profesionales de clase media y organizaciones de mujeres indígenas y campesinas¹⁴. En particular, el Gobierno de Fujimori en el Perú presentará nuevos retos para el movimiento, siendo, por un lado, un Gobierno de rasgos autoritarios y, por el otro, defensor de reformas como las cuotas electorales para mujeres y la promoción de diversos métodos de planificación familiar.

¹³ Brasil, Rusia, India, China.

¹⁴ Ver, por ejemplo: Barrig (s. f.).

En estos años también se abre en nueva línea de programación en Derecho e Interés Público, que para algunos recuerda al movimiento Law and Development de la década de 1960. Así, la Fundación Ford respalda clínicas legales que capacitan a estudiantes y abogados en la importancia de incorporar la materia del derecho de interés público en la formación legal.

En 1996, Susan Berresford asume la Presidencia de la Fundación Ford, habiendo sido anteriormente vicepresidenta. Durante su gestión, que dura hasta 2007, se elimina el Programa Regional para América Latina que operaba como *back office* desde Nueva York, y con ello la tradición de tener una perspectiva general sobre la región desde Estados Unidos. Como consecuencia, las oficinas regionales responden de manera directa a diversas vicepresidencias temáticas, otorgándoseles mayor autonomía de operación en la práctica.

Desde estos años, la Fundación Ford demuestra mayor énfasis tanto en la diversidad dentro de las entidades beneficiarias como en sus propias filas. Se introducen *diversity charts* en los procesos de preparación de propuestas y los oficiales de programa son instruidos en cómo realizar diálogos con donatarios resistentes a aumentar la representación de mujeres o de minorías étnicas entre su personal y directorios. La Fundación Ford también presenta importantes avances en la incorporación y promoción de personal latinoamericano. En 1998, Jorge Balán, del Cedes (Argentina), fue nombrado oficial de programa *senior* para International Higher Education Policy en Nueva York. Fue así el primer latinoamericano en un puesto de importancia en la sede central. Además, en Santiago de Chile, Augusto Varas de Flasco fue nombrado el primer representante proveniente de la región. Ambos conocían bien a la Fundación Ford, pues habían sido becarios durante las dictaduras de la década de 1970 y donatarios y consultores en años posteriores. Desde entonces hasta la fecha, todos los representantes seleccionados para esta oficina han sido originarios de la región y también la mayoría de los oficiales de programa.

Lo que no se observa en los años 1980 ni en los 1990, es un esfuerzo significativo para promover los derechos de los grupos étnicos vulnerables en la Región Andina y el Cono Sur a través de apoyo directo a sus organizaciones o desde las principales ONG de derechos humanos. Mientras que la «justicia racial» era prioritaria en Estados Unidos desde la década de 1960 y en Sudáfrica desde la de 1970, y comenzó a tomar importancia en la oficina de Ford en Brasil en los años 1980, en Chile el tema no aparece y en Colombia y el Perú solo hubo donaciones aisladas hacia estos grupos, y en temas mayormente culturales. Esta situación comienza a cambiar con la llegada del nuevo siglo.

1.6 De cara al siglo XXI

En los años 2000, los directores y líderes de la Fundación Ford comenzaron otro período de reflexión sobre su agenda y estrategias, dado que muchos países en desarrollo habían avanzado hacia la consolidación de Gobiernos democráticos y, en algunos casos, con economías más saludables. El personal en Nueva York se preguntó entonces por el impacto de su trabajo alrededor del mundo, llevando a la reformulación de sus prioridades.

Tanto la lucha contra el racismo y la discriminación como la inclusión de las minorías en la democracia y los procesos de desarrollo serían prioridades para la Ford en el nuevo siglo y alrededor del mundo. En 2001, la Fundación Ford participa activamente en preparativos para la Conferencia Mundial contra el Racismo en Durban, Sudáfrica, y promueve un importante foro paralelo a ella. El ataque a las Torres Gemelas de Nueva York el 11 de septiembre de 2001, tres días después del evento, opaca en parte esta agenda, al introducir una mayor preocupación desde la oficina central de la Fundación Ford por temas de seguridad nacional y su relación con derechos civiles y derechos humanos. Si bien los países y las sociedades del Medio Oriente retomarían entonces importancia para las agencias de cooperación, para la Fundación Ford la situación de las minorías en desventaja mantuvo un rol central.

En este contexto, se dan varios cambios importantes en su agenda en esta región. En primer lugar, se cierra la línea de trabajo global en Derechos Sexuales y Reproductivos para dar mayor importancia a una agenda intercultural, de promoción de derechos y justicia social para minorías étnicas a través de programas de educación superior y de inclusión financiera. La igualdad de género, los derechos de la mujer y también los de las personas LGTB¹⁵ no se mantienen como prioridades programáticas sino como temas transversales.

Un segundo cambio es la reformulación del programa de becas de posgrado internacional, que fue una suerte de «marca Ford» desde los años 1950. En su lugar, se abren programas de becas y apoyo exclusivamente para personas pertenecientes a grupos sociales y étnicos históricamente excluidos, como Pathways to Higher Education (PHE) y un IFP especializado. Esto fue un giro dramático, pues las becas Ford habían sido una fuente importante de apoyo para estudios de posgrado para jóvenes académicamente talentosos, pero en su mayoría eran hombres y mujeres blancos o mestizos y provenientes de las clases medias y altas.

¹⁵ Lesbianas, gays, transexuales y bisexuales.

En este período también se intensificaron las relaciones de la Ford con una llamada «segunda generación» de organizaciones de derechos humanos, entidades dedicadas a temas de exclusión y discriminación con poblaciones indígenas y afrodescendientes. Sin embargo, el concepto «generación» no es exacto, pues varias de tales organizaciones fueron fundadas en la misma época que las llamadas ONG de «primera generación». Tal es el caso, por ejemplo, de la organización de mujeres indígenas Chirapaq en el Perú, fundada en 1986. Trabajar de forma directa y sostenida con grupos indígenas y afrodescendientes representaría un reto importante para el personal de la Fundación Ford, pues no todos conocían las complejidades de estas comunidades y sus organizaciones; también este sería un cambio para los donatarios de las ONG tradicionales en derechos humanos.

En 2007, el Directorio de la Fundación Ford decidió elegir un presidente que fuera un *outsider* para el mundo filantrópico: Luis Ubiñas, un graduado de la Harvard Business School con 18 años de experiencia en la consultora McKinsey, donde lideró la reestructuración de importantes empresas de telecomunicaciones y medios. En un nuevo contexto de recesión económica y mayores restricciones en el patrimonio de la Ford, le tocaría a Ubiñas liderar otro proceso de reestructuración en ella. Durante los seis años de su gestión, se redujo el número de iniciativas grandes de 208 a 34, se cerraron algunas oficinas en el extranjero (en Rusia y Vietnam) y se hicieron recortes en personal y gastos operativos. Bajo la dirección de Ubiñas, la primera prioridad para la Ford fueron las actividades dentro de Estados Unidos en un contexto de mayor pobreza y desigualdad y también de polarización política y amenazas a derechos civiles fundamentales. Sin embargo, también se dio énfasis a la promoción de justicia social alrededor del mundo, como el objetivo principal y constante de la Fundación Ford¹⁶.

En este período, Martín Abregú –abogado y exdirector de CELS en la Argentina– asume la posición de representante para la Región Andina y el Cono Sur (2007-2011), luego de haber servido como oficial de programa para Derechos

¹⁶ «We talk about the idea of a social justice foundation, a foundation dedicated to the notion that if you work as hard as you can, you should have opportunity to contribute to society and to make a difference in the world. That basic idea of access to opportunity, access to the ability to labor for the common good and, in the process, progress individually, is what allows societies to prosper and is the guiding principle for all of our work» («Hablamos de la idea de una fundación para la justicia social, una fundación dedicada a la idea de que, si trabajas todo lo que puedes, debes tener la oportunidad de contribuir a la sociedad y hacer una diferencia en el mundo. Esa idea básica de acceso a la oportunidad, acceso a la capacidad de trabajar para el bien común y, en el proceso, progresar como individuo, es lo que permite a las sociedades ser prósperas, y es el principio rector de todo nuestro trabajo»; traducción nuestra; Ubiñas, 2013).

Humanos desde 2000. Bajo su gestión, tocaría aumentar el trabajo prioritario con poblaciones indígenas y afrodescendientes y concentrar los recursos de la Fundación Ford principalmente en Colombia y el Perú. El personal de la Ford también debió evaluar el impacto de 10 años de esfuerzos en educación superior para minorías a través de *international fellowships*, administrados por el IEP, y los programas del PHE para alumnos indígenas en universidades nacionales del Perú y Chile.

Por otro lado, se desarrollaron nuevos programas orientados a visibilizar a las diversas poblaciones étnicas en la región a través de su inclusión en los censos nacionales. Para este fin, la Ford vuelve a colaborar con entidades públicas, especialmente en Colombia y el Perú, y con centros de investigación especializados en este tema. La diferencia es que esta vez la colaboración involucra a importantes organizaciones de activistas sociales de las mismas comunidades afrodescendientes e indígenas.

En la Región Andina, la Ford también anuncia un mayor interés en analizar el rol de las industrias extractivas en el desarrollo, lo mismo que su regulación y tributación, en contextos de creciente protesta social contra la gran minería transnacional liderada por organizaciones indígenas y/o ambientalistas. Esta decisión generó expectativas sobre el rol que jugaría la Fundación Ford y si sería capaz de retomar el papel que tuvo en los años 1960 y 1970 en la promoción de debates más de fondo sobre modelos alternativos de desarrollo en una región históricamente forjada por la dependencia de exportaciones primarias.

En 2011, Abregú fue nombrado director para Derechos Humanos y Gobierno de la Fundación Ford, con oficina en Nueva York, y Myriam Méndez-Montalvo, representante para la Región Andina y el Cono Sur, convirtiéndose en la primera mujer en dirigir esta Oficina Regional. Bajo su liderazgo, se celebraron 50 años de presencia institucional de la Fundación Ford en la región y se reafirmó su compromiso prioritario con la justicia social y la inclusión de sectores étnicos históricamente excluidos. También se afianzó la concentración prioritaria del trabajo de la Fundación Ford en Colombia y el Perú (*El Espectador*, 2012).

En 2013, el péndulo de la presidencia de la Fundación Ford regresó a un *insider* filantrópico, Darren Walker, un abogado que había sido su vicepresidente y que se había desempeñado durante años en entidades filantrópicas y sin fines de lucro. Al iniciar esta administración, la Ford sería la segunda filantropía más grande de Estados Unidos (después de la Bill and Melinda Gates Foundation), con un patrimonio de más de US\$ 11 mil millones y donaciones anuales de US\$ 500 millones hechas a través de 10 oficinas en el mundo. Walker nombraría a

Abregú como vicepresidente para Democracia, Derechos y Justicia, un puesto de alta visibilidad para un profesional proveniente de nuestra región –52 años después de abrir la primera oficina en ella–.

Hacia fines de 2016, la Fundación Ford trasladó la Oficina para la Región Andina a Bogotá, Colombia, cerrando su oficina en Chile y sus programas en el Cono Sur de la región (Ford Foundation, 2016). El nuevo representante para esta región sería Javier Ciurlizza, un reconocido experto en derechos humanos anteriormente asociado con el International Crisis Group, el International Center for Transitional Justice (ICTJ), la Comisión Andina de Juristas (CAJ) y otras organizaciones donatarias de la Fundación Ford.

Nuevamente hubo un importante simbolismo político en el traslado de la oficina, ya que una de sus metas sería acompañar a Colombia en su histórico proceso hacia la paz y la reconciliación postconflicto. Además, tanto en Colombia como en el Perú el objetivo general sería actuar contra la desigualdad y la discriminación, y promover en particular la voz y los derechos de las poblaciones históricamente excluidas. Entre las prioridades para estas poblaciones, la Fundación Ford en años recientes ha enfatizado el apoyo a ONG activistas asociadas con posiciones críticas hacia las industrias extractivas, en particular, las concesiones mineras y petroleras en territorios indígenas. Esta concentración temática de donaciones ha generado desconcierto entre donatarios y *stakeholders* históricos, a la vez que constituye una apuesta por tener mayor impacto en problemas profundos y estructurales en la región.

Referencias

- Americas Quarterly*. (2013). Special section. *Natural Resource Extraction*. Recuperado de <http://americasquarterly.org/charticles/natural-resource-extraction-chile-peru-colombia/pdf/AQ-Natural-Resource-Extraction.pdf>
- Atwater, V. S., & Walsh, E. C. (2011). A memoir of the Ford Foundation. The early years, 1936 -1968. An insider view of the impact of wealth and good intentions. Nueva York: Vantage Press.
- Barrig, M. (s. f.). Los malestares del feminismo latinoamericano: una nueva lectura. En *Agenda de las Mujeres*. Recuperado de <http://agendadelasmujeres.com.ar/notadesplegada.php?id=1312>
- Calandra, B. (2011). La Ford Foundation y la «Guerra Fría cultural» en América Latina (1959-1973). *Americania. Revista de Estudios Latinoamericanos de la Universidad Pablo de Olavide de Sevilla*, (1), 8-25.
- Dugger, C. (11 de febrero de 1980). Harberger: A deadly naivete. *The Harvard Crimson*. Recuperado de <http://www.thecrimson.com/article/1980/2/11/harberger-a-deadly-naivete-pbtbhere-are/>
- El Espectador*. (4 de diciembre de 2012). Para la Fundación Ford, Colombia es prioridad. *El Espectador*. Recuperado de <http://www.elespectador.com/entretenimiento/unchatcon/fundacion-ford-colombia-prioridad-articulo-390735>
- Fontaine, A. (1988). *Los economistas y el presidente Pinochet*. Santiago de Chile: Zigzag.
- Ford Foundation. (1 de septiembre de 2016). Ford's new office in Bogotá: Q&A with director Javier Ciurlizza. Ford Foundation. Recuperado de <https://www.fordfoundation.org/ideas/equals-change-blog/posts/ford-s-new-office-in-bogota-qa-with-director-javier-ciurlizza/>
- Fundación Ford. (2003). *Fundación Ford. 40 años en la Región Andina y Cono Sur*. Santiago de Chile: Fundación Ford.
- Horowitz, I. (Ed.). (1967). *The rise and fall of Project Camelot: Studies in the relationship between social science and practical politics*. Cambridge: MIT Press.
- Korey, W. (2007). *Taking on the world's repressive regimes. The Ford Foundation's international human rights policies and practices*. Nueva York: Palgrave Macmillan.
- Lowe, G. (1966). The Camelot affair. *Bulletin of the Atomic Scientists*, 22(5), 44-48.
- MacDonald, D. (1989). *The Ford Foundation: The men and the millions*. Nueva Jersey: Transaction Publishers.
- Magat, R. (1979). *The Ford Foundation at work, philanthropic choices, methods, and styles*. Nueva York: Plenum Press.
- Parmar, I. (2012). *Foundations of the American century. The Ford, Carnegie, & Rockefeller foundations in the rise of American power*. Nueva York: Columbia University Press.
- Puryear, J. M. (1994). *Thinking politics: intellectuals and democracy in Chile 1973-1988*. Baltimore: Johns Hopkins University Press.
- Silvert, K. (1965). American Academic Ethics and Research Abroad: The Lessons of Project Camelot. *Background*, 9(3).

- Sutton, F. X. (1987). The Ford Foundation: The Early Years. *Daedalus*, 116(1), 41-91.
Recuperado de https://www.jstor.org/stable/20025086?seq=1#metadata_info_tab_contents
- Ubiñas, L. (septiembre, 2013). A foundation for social justice. An interview with Luis A. Ubiñas. *Leaders Magazine*, 36. Recuperado de http://www.leadersmag.com/issues/2013.3_Jul/ROB/LEADERS-Luis-Ubi%C3%B1as-Ford-Foundation.html
- Valdés, J. G., & Goodwin, C. D. (1995). *Pinochet's economists: The Chicago School in Chile*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Zunz, O. (2012). *Philanthropy in America: A history*. Nueva Jersey: Princeton University Press.

Base de datos

Fundación Ford. (2012). Donaciones ARSC, 1960-2012.

Capítulo 2

Ejes temáticos y teorías de cambio

ALEJANDRA VILLANUEVA, NORMA CORREA Y CYNTHIA A. SANBORN

El objetivo de este capítulo es brindar un panorama general sobre cinco de las más importantes líneas temáticas promovidas por la Fundación Ford en la región en el período 1960-2012: educación superior y ciencias sociales; derechos humanos y democracia; desarrollo y pobreza; mujer, género y salud reproductiva; y etnicidad y justicia racial. A través de ello, señalamos las prioridades y teorías de cambio que se trazaron, las estrategias seleccionadas, los obstáculos que enfrentaron tanto los oficiales de programa como los donatarios y las lecciones que pueden ser extraídas de estos años de inversión.

El análisis se basa en data sobre tipos de donaciones, documentación secundaria y testimonios de una amplia gama de informantes entrevistados. Como resultado, encontramos cambios en el abanico de donatarios, así como en el nivel de prioridad que la Fundación Ford ha asignado a la inversión en la creación de capacidades y la producción de investigación social. Aunque estas dos modalidades de trabajo han sido criticadas en varios momentos –por el tiempo que toman en generar impactos y por su contribución a la reproducción de cierta élite intelectual y profesional–, fueron bastante efectivas en promover cambios en la manera en que se percibe e innova en políticas públicas y movimientos sociales concernientes a las líneas mencionadas.

2.1 Educación superior y ciencias sociales

El apoyo a la educación como campo, y especialmente a la educación superior, marcó los inicios de la relación de la Fundación Ford con la Región Andina y el Cono Sur. Con el impulso de las teorías de modernización y desarrollo en boga en

Estados Unidos, a mediados del siglo XX la Fundación Ford apostó por promover la modernización de universidades. Su énfasis estuvo en la gestión eficiente, la meritocracia y la investigación en ciencias aplicadas, particularmente en las ciencias sociales. La gestión y la salud de las universidades fueron impulsadas de la mano de la formación de docentes e investigadores en prestigiosos centros de educación superior norteamericanos, en lo que se conoció como la «edad dorada de asistencia para el desarrollo de la educación superior» (Levy, 2005)¹.

En el caso de las ciencias sociales, el apoyo de la Fundación Ford a estas diversas disciplinas ha ido de la mano con el contexto sociopolítico de la región (De Sierra, Garretón, Murmis, & Trindade, 2007, p. 17). En períodos de mayor apertura política y Gobiernos civiles en los años 1950 y parte de los 1960, las ciencias sociales se vieron beneficiadas con el crecimiento de cátedras y grados en las universidades y la creación de asociaciones de profesionales y centros de investigación emblemáticos que pudieron institucionalizarlas como áreas de estudio y consolidar su espacio en la academia. Esta segunda tendencia promovió que los científicos sociales adoptaran una actitud crítica y contestataria ante las políticas gubernamentales y el desarrollo de enfoques teóricos que pondrían en tela de juicio los argumentos de la teoría de la modernización (De Sierra *et al.*, 2007; Portes, 2004).

En las décadas siguientes, sin embargo, la expansión de las ciencias sociales como carreras universitarias se vería truncada por la ola de golpes de Estado en el Cono Sur, la censura y expulsión de numerosos investigadores y docentes y, en algunos casos, el cierre de departamentos enteros. En estos años, los científicos sociales más destacados se refugiaron en centros de investigación y acción social no-universitarios, sostenidos económica y políticamente por donantes externos, o trabajaron desde el exilio para aportar conocimiento orientado a la defensa de los derechos humanos.

Entrado el período de transición hacia la democracia en las décadas de 1980 y 1990, los centros de investigación no-universitarios se habían convertido en referentes académicos y políticos y, como consecuencia, varios de sus fundadores e intelectuales más destacados fueron llamados a ejercer cargos públicos o consultorías para el Gobierno –siendo emblemáticos los casos de Fernando Enrique Cardoso (Brasil) y Ricardo Lagos (Chile), que llegaron a la presidencia de sus países (De Sierra *et al.*, 2007)–.

¹ Traducción nuestra.

Según Alejandro Portes (2004), en su análisis sobre la sociología latinoamericana, la naturaleza crítica de las ciencias sociales requiere de un entorno democrático para poder progresar. Por lo mismo, considera que hay una correlación directa entre la institucionalización de los derechos civiles y el desarrollo de este campo. En el Cono Sur de Sudamérica esto sería cierto en cuanto a las universidades, pero solo parcialmente en cuanto a los centros de investigación, mientras que el retorno a la democracia en algunos casos postergó los esfuerzos de renovación curricular y compromiso social en las mismas universidades.

¿Cuál fue el rol de la Fundación Ford en estos procesos? Durante el período más álgido de la represión, tuvo dos líneas principales de acción. Primero, brindó ayuda a académicos perseguidos para que pudieran salir de su país a hacer estudios de posgrado; y, segundo, dio soporte a los centros independientes para que sean refugios para la producción intelectual sobre la realidad, combinada con esfuerzos por defender los derechos humanos y promover el retorno a la democracia.

A inicios del siglo XXI, habría nuevamente un acercamiento de la Fundación Ford hacia las universidades a través de programas selectos de alto perfil abocados a la inclusión de personas provenientes de grupos históricamente marginados en sistemas de educación superior. Sin embargo, en los países del Cono Sur este esfuerzo sería más difícil por la presencia limitada de investigadores y docentes de las generaciones intermedias en posiciones de autoridad con capacidad de influir en la renovación curricular y el debate de los nuevos grandes problemas de sus países.

2.1.1 La truncada esperanza de la modernización

En 1961, el presidente John F. Kennedy destinó US\$ 100 mil millones al programa Alianza para el Progreso para promover la democracia liberal en América Latina a través de reformas políticas y sociales orientadas hacia la lucha contra la pobreza y el desarrollo capitalista (John F. Kennedy Presidential Library and Museum, s. f.). Una de sus premisas centrales, compartida entonces por los líderes de la Fundación Ford, era que las reformas debían ser lideradas por políticos e intelectuales locales (Moscoso, 1963). Para ello, la inversión en capital humano a través de la educación superior sería esencial (Levy, 2005).

Como consecuencia, en los años 1960 América Latina se volvió uno de los principales receptores de cooperación internacional norteamericana y el más importante destino de donaciones con trasfondo educativo de la Ford. Chile, en especial, recibió más de US\$ 57 millones para el fortalecimiento institucional de sus universidades y la capacitación de profesionales. En un país considerado un modelo de democracia con economía de mercado, los donantes estuvieron

interesados en apoyar la formación de especialistas chilenos en ciencias sociales entrenados en el extranjero –los precursores de lo que hoy llamamos «tecnócratas»– que hicieran contrapeso a la carga ideológica y política que existía en estas disciplinas en el resto de la región (Levy, 1986).

El hito más impactante en el caso chileno fue el golpe militar liderado por el general Augusto Pinochet en 1973 y apoyado por sectores civiles de centro derecha, el cual truncó dramáticamente la hasta entonces nutrida vida académica del país. Con Pinochet, además, llegó al poder un grupo de economistas formados con apoyo de la Fundación Ford, la Fundación Rockefeller y Usaid a través de un convenio entre la PUC-Ch y la Universidad de Chicago. Los llamados Chicago Boys asumieron una postura de rechazo total al socialismo y al Gobierno de Salvador Allende y optaron por colaborar con la dictadura en la implementación de reformas liberales extremas para los tiempos (Puryear, 1994; Fontaine, 1988; Valdés, 1995)². Esto sirvió como un llamado de atención para los líderes de la Ford sobre los límites de una teoría de cambio basada en la formación académica de las élites, sin estrategias para defender también la democracia y los derechos humanos.

Colombia fue el segundo país más beneficiado por las donaciones educativas de la Ford, entre las cuales destacaron los aportes a la Universidad del Valle, la Universidad de Antioquía, la Universidad Industrial de Santander y la Uniandes, esta última considerada como la favorita de los donantes por seguir un modelo similar al de las universidades norteamericanas de élite³. En el Perú, las donaciones beneficiaron inicialmente a universidades públicas y organismos estatales, para luego sumar a universidades privadas y regionales con el fin de impulsar la reforma del sistema universitario. Sin embargo, en ambos países, la Ford terminó retirando su apoyo de las universidades públicas: en Colombia, debido al crecimiento de los movimientos estudiantiles y profesoriales altamente ideologizados; en el Perú, ante la politización violenta, los recortes presupuestales y las intervenciones militares.

A inicios de los años 1970, y a la luz de la ola de dictaduras en la región, la Alianza para el Progreso fue declarada por muchos como un fracaso político y económico (Taffet, 2007). La reflexión sobre esto llevó a los líderes de la Fundación Ford a suspender el programa de Educación Superior como tal. Con el retorno a la democracia en varios países, sin embargo, se restablecerían vínculos con algunas universidades a través de donaciones a proyectos en campos específicos.

² Para mayor información, ver el capítulo 4 sobre el caso chileno.

³ Para mayor información, ver el capítulo 5 sobre el caso colombiano.

2.1.2 Las ONG y la generación de conocimientos fuera de las aulas

La intervención de universidades por militares en Chile y la Argentina en la década de 1970 desencadenó la proliferación de ONG privadas, algunas dedicadas más a la acción social y política, otras a la investigación social o a una combinación de ambas. Estas ONG contaron con la ayuda de donantes norteamericanos y europeos para su gestación y sostenibilidad y sirvieron como espacios para que algunos profesionales pudieran continuar realizando estudios dentro de sus países. No solo se volvieron un refugio para las ciencias sociales, sino también núcleos de empoderamiento político de intelectuales (Puryear, 1994).

Entre 1970 y 1980, la Ford acompañó el proceso de solidificación de nuevas instituciones chilenas, como la Corporación de Estudios para Latinoamérica (Cieplan) y la AHC, la cual asumió el Programa Interdisciplinario de Investigaciones en Educación (PIIE) que la Fundación Ford apoyaba anteriormente a través de la PUC-Ch (Fundación Ford, 2003). Otros donatarios destacados fueron el Instituto Latinoamericano de Doctrina y Estudios Sociales (Ilades), el CIDE y la sede de la Flacso en Santiago, la cual, tras el golpe de Pinochet, perdió personalidad jurídica y se vio obligada a cerrar sus programas de sociología y ciencias políticas (Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales, Flacso, Chile, s. f.). Estos centros concentraron los principales talentos en ciencias sociales que influenciarían cambios en políticas y asumirían cargos públicos con el retorno de la democracia.

De igual manera, la Ford fue muy activa en la Argentina, donde estableció conexiones con el Instituto Torcuato Di Tella (ITDT), el cual en 1970 recibió la mayor donación realizada por la Fundación Ford en esta región: unos US\$ 12,6 millones en forma de *endowment* para su sobrevivencia, posicionándose como el principal donatario en el país.

El financiamiento de la Fundación Ford a los centros de investigación ha sido de corte institucional y también para estudios específicos. Aunque algunos entrevistados⁴ señalan que las donaciones fomentaron situaciones de dependencia excesivamente prolongadas, su carácter flexible también facilitó avances en diferentes áreas, incluyendo ciencia política, economía, educación, demografía, población y administración pública. Esto permitió a los organismos donatarios cumplir con una labor formativa otorgando oportunidades a jóvenes de participar en investigaciones novedosas, becas y programas de estudios⁵. La Ford encontró en los centros de investigación independientes importantes socios entre los cuales promover te-

⁴ La lista de personas entrevistadas se encuentra en el anexo 2.1, al final de este capítulo.

⁵ O. Oszlak (entrevista; 2 de noviembre de 2012).

mas en la agenda pública y posicionarse como una suerte de defensor de las ciencias sociales en períodos en que la censura, la persecución política y la escasez de fondos jugaban en contra de la comunidad intelectual. Como señala el sociólogo chileno Manuel Antonio Garretón, los representantes de la Fundación Ford

[e]staban más preocupados de fortalecer centros, núcleos, personas con excelencia académica afectada por la dictadura como modo de salvar las ciencias sociales que, si tú quieres, una cosa más general, como podrían ser instituciones menos vinculadas al ámbito universitario. En ese sentido yo creo que había una preocupación de lo que hoy día se llama una excelencia académica, que, por supuesto, era muy importante para mantener un cierto estándar [...].⁶

2.1.3 Becas para estudios de posgrado

Una de las iniciativas mejor evaluadas por los entrevistados fue el programa de becas de la Fundación Ford por su aporte a la formación de una élite académica a nivel regional. Entre 1971 y 1999, apoyó a 826 personas de los países prioritarios de la Ford para estudios de posgrado y, en varios casos, también para su reinserción académica en la región. Los becarios fueron mayormente hombres (alrededor del 80%) y tuvieron mayor concentración en Chile (306 becarios) y el Perú (252 becarios) (Fundación Ford, 2012).

La década de 1970 fue el período en que se otorgaron la mayor parte de estas donaciones, alrededor del 74% del total de fondos asignados a becas en medio siglo en la región. Estas fueron utilizadas como instrumento de protección y asilo a académicos y políticos perseguidos por las dictaduras militares, pero también para formar a especialistas que contribuyeran a la lucha contra la pobreza y el desarrollo socioeconómico. No es casual que en esos años las becas hayan abarcado una diversidad de disciplinas, desde ingeniería y medicina, hasta ciencias sociales, demografía y derecho.

A través de esta experiencia, la Fundación Ford demostró su habilidad para identificar personas con potencial de influencia y proyección futura⁷, principalmente hombres provenientes de un grupo de élite, de ciudades capitales y de origen étnico europeo. La inversión en estos becarios repercutió en el desarrollo y fortalecimiento de las universidades líderes de la región y de los centros de investigación donde hicieron carrera a su regreso⁸.

⁶ M. A. Garretón (entrevista; 9 de octubre de 2012).

⁷ J. J. Brunner (entrevista; 21 de agosto de 2012).

⁸ G. Portocarrero (entrevista; 19 de septiembre de 2012).

Las donaciones de matiz académico a entidades no-universitarias y a los individuos que las fundaron han sido señaladas por numerosos entrevistados como vitales para el desarrollo de las ciencias sociales en la región y la consolidación de una comunidad intelectual⁹. En términos de formación de capacidades, ninguna otra agencia donante ha beneficiado a tantas personas y con tanto impacto a largo plazo.

Otra actividad insignia de la Fundación Ford iniciada en los años de dictadura fue la creación de redes. Durante la segunda mitad del siglo XX, la Ford se distinguió por financiar seminarios, congresos y reuniones que favorecieron el intercambio individual e institucional en un período en el que los flujos de información no eran tan intensos como hoy en día¹⁰. La promoción de estos espacios fue especialmente valorada en contextos de aislamiento. Ejemplo de ello es el caso chileno, donde la Ford incentivó la comunicación entre Cieplan, el Centro de Estudios para el Desarrollo de la Mujer (Cedem) y Flacso con el fin de integrar a la comunidad académica, que se encontraba políticamente fragmentada¹¹. Según Juan Eduardo García Huidobro, reconocido experto en educación en Chile, la apuesta por este tipo de espacios reflejó la convicción de la Ford de que «[...] construir una sociedad democrática implica no solamente un fortalecimiento de redes políticas sino también un fortalecimiento de redes académicas»¹².

Varios entrevistados que fueron beneficiarios de las políticas opinan que, a partir de la década de 2000, con la reestructuración del programa de becas y la disminución de las donaciones de tipo institucional, el papel de la Ford se fue ciñendo a una agenda demasiado limitada. Desde esta perspectiva, la mayor focalización habría llevado a la Fundación Ford a perder su identidad histórica como promotora de la academia en general. Sin embargo, esta decisión también significó la apertura de una línea de trabajo dedicada a promover una mayor inclusión en este mundo.

2.1.4 El siglo XXI y la esperanza de la inclusión

El proceso de reformulación de los programas de la Fundación Ford hacia la justicia social y la inclusión de minorías étnicas, entrado el nuevo milenio, vino acom-

⁹ J. J. Brunner (entrevista); G. Portocarrero (entrevista); R. Cuenca (entrevista; 19 de septiembre de 2012); F. Portocarrero (entrevista; 6 de septiembre de 2012); S. Montecino (entrevista; 12 de septiembre de 2012); J. Cotler (entrevista; 24 de agosto de 2012); C. Blondet (entrevista; 11 de septiembre de 2012); R. Bouzas (entrevista; 13 de septiembre de 2012).

¹⁰ J. J. Brunner (entrevista).

¹¹ M. A. Garretón (entrevista).

¹² J. E. García Huidobro (entrevista; 1 de octubre de 2012).

pañado de dos nuevas iniciativas globales administradas por la oficina central en Nueva York: IFP y PHE. En un contexto en el que el debate educativo giraba en torno a la calidad, la Ford optó por explorar la problemática de la equidad y el cómo cerrar brechas sociales, nuevamente desde el espacio académico y universitario¹³. En nuestra región, sus esfuerzos se centraron inicialmente en Chile y el Perú, como un retorno al impulso por lograr un cambio en instituciones de educación superior, ya no en la modernización de su gestión, sino en su apertura y en la incorporación de alumnos de grupos históricamente excluidos. Estos esfuerzos lograron resultados positivos, pero también enfrentaron desafíos.

El primer programa, el IFP, nació en 2001 a través de una donación de US\$ 280 millones –la más grande hecha en la historia de la Ford– como una iniciativa global para promover la profesionalización de más de 4.000 líderes sociales a través de becas de posgrado (Ford Foundation, 2013). En los 10 años que duró este programa, se estima que en la Región Andina y el Cono Sur hubo alrededor de 45.000 postulantes y tan solo 366 beneficiarios (San Martín, 2012), los cuales fueron seleccionados considerando su condición de exclusión, capacidad de liderazgo y potencial académico (Ford Foundation, 2013; Cuenca & Niño, 2011). Del total de becarios del IFP en nuestra región, 54% fueron mujeres y 58% tenían ascendencia indígena (San Martín, 2012), un perfil drásticamente distinto al de los becarios de décadas anteriores.

En sus inicios, Flasco Chile asumió la coordinación del IFP en nuestra región y seleccionó al IEP en el Perú y a la Fundación Equitas en Chile como instituciones ejecutoras (Cuenca & Niño, 2011). Su participación permitió a ambas instituciones activar redes y ganar mayor conocimiento sobre la teoría y práctica de las políticas de «acción afirmativa», políticas poco aceptadas en la región en ese momento¹⁴. De igual manera, las instituciones que participaron en calidad de jurados aprendieron sobre los procesos de selección que deberían aplicar en sus propias instituciones¹⁵. En el caso de la Universidad de Chile –una de las preferidas por los becarios–, el IFP motivó la introducción de nuevas modalidades de admisión, como un convenio étnico (Convenios Étnicos, s. f.) entre la Municipalidad de Isla de Pascua y la Corporación de Desarrollo de la Comunidad Kaweskar de Puerto Edén, y el Sistema de Ingreso Prioritario de Equidad Educativa (Sipee) para favorecer el ingreso a estudiantes de bajos ingresos de escuelas municipales (Ford Foundation, 2013).

¹³ M. Palacios (entrevista; 27 de septiembre de 2012).

¹⁴ R. Cuenca (entrevista); P. Díaz-Romero (entrevista; 30 de septiembre de 2012).

¹⁵ I. Dussel (entrevista; 3 de octubre de 2012).

¿Qué impacto tuvieron estos esfuerzos hacia la democratización de una élite y la apertura en la educación superior? ¿Qué cambios hubo en los beneficiados y en las instituciones donde estudian o trabajan? Lamentablemente, los informes a los que hemos tenido acceso brindan pocos detalles sobre las opciones académicas de los becarios seleccionados o sobre sus actividades una vez culminados sus estudios. A pesar de la significativa inversión realizada, aparentemente no se ha hecho seguimiento de las trayectorias de estas personas a lo largo del tiempo. Sin embargo, pareciera que el reto para tales personas sigue siendo enorme (San Martín, 2012), considerando el tiempo que toma terminar estudios de maestría o doctorado, reinsertarse y asumir posiciones de liderazgo, a menudo en universidades con prácticas excluyentes o en otros espacios de élite más tradicionales.

En paralelo al IFP, en 2001 la Ford lanzó la iniciativa PHE, con un fondo de US\$ 50 millones para 10 años de operación con el objetivo de incrementar el acceso y el éxito de estudiantes de grupos históricamente excluidos en 125 instituciones de educación superior de todo el mundo (Ford Foundation, 2008). A diferencia del IFP, con un enfoque individual, PHE tuvo una estrategia de acción afirmativa que buscaba incidir en los sistemas de educación superior a través de actividades de sensibilización y fortalecimiento de las mismas universidades y de la introducción de medidas de discriminación positiva para incrementar el número de estudiantes indígenas, afrodescendientes y de otros grupos excluidos (Petrovich, 2009).

Debido a límites presupuestales, la Oficina Regional decidió ejecutar el programa PHE en los mismos países donde funcionaba el IFP, dejando de lado a Argentina¹⁶ y Colombia, pese a que este último país cuenta con un porcentaje significativo de afrodescendientes que forman parte de la población más pobre del país¹⁷. Entre 2004 y 2006, se introdujo el programa PHE en cuatro universidades: Universidad de la Frontera (UFRO, Proyecto Rüpü) y Universidad de Tarapacá (Proyecto Thaki) en Chile; Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco (Unsaac-Proyecto Hatun Ñan) y Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga (UNSCH) en el Perú. En total, se estima que PHE cubrió entre el 15% y el 20% de estudiantes indígenas de las cuatro universidades o entre 300 y 500 estudiantes indígenas por universidad (Petrovich, 2009).

¹⁶ La excepción es la Universidad Nacional de Río Negro (UNRN) en Argentina, que en 2010 recibió el apoyo de la Fundación Ford para el programa Línea Sur, con el objetivo de aumentar el número de estudiantes indígenas mediante convenios con municipios para becas, subsidios y la implementación de un programa de educación continua (G. Giménez; entrevista; 5 de septiembre de 2012).

¹⁷ M. Palacios (entrevista).

En el caso de PHE, hemos ubicado más informes y literatura publicada en los mismos países, además de documentos de la propia Fundación Ford. Según estas fuentes, las diferentes versiones del programa lograron avances en relación a la mejora del clima universitario para estos alumnos, en su rendimiento académico y en el aumento de su autopercepción como indígenas. En este sentido, la Ford dejó un antecedente sobre cómo incrementar el acceso y la visibilidad de estudiantes indígenas (Petrovich, 2009)¹⁸. En algunos casos, como en la UNSCH y la Unsaac, se implementaron nuevas modalidades de ingreso, incluyendo becas y convenios para ampliar los cupos para estudiantes indígenas (Petrovich, 2009).

A pesar de estos avances, se enfrentaron varios desafíos en la implementación del programa que afectaron su sostenibilidad. Las universidades participantes tuvieron dificultades para asumir como suyas estas iniciativas y generar mecanismos adecuados para el reporte de avances y análisis de sus resultados (Petrovich, 2009; Ribotta, 2011). Su debilidad institucional en materia de gestión y la escasez de recursos, sumadas a la focalización de actividades hacia los beneficiarios, dificultaron la incidencia en espacios intra- y extrauniversitarios (Palacios, 2007). Al finalizar el programa, no hay evidencia de que las mismas universidades hayan continuado financiando estas iniciativas, ni de otros impactos institucionales duraderos, como, por ejemplo, cambios en el cuerpo docente, ya sea el aumento de docentes indígenas o su formación en lenguas y culturas indígenas. Tampoco hay evidencia de avances en los planes de estudio o promoción de la interculturalidad con impacto en el resto de la comunidad universitaria.

2.2 Derechos humanos y democracia

La Fundación Ford es la segunda entidad filantrópica privada que más recursos dona a la defensa de los derechos humanos en el mundo, después de las Open Society Foundations de George Soros (Koob, Tansey, & Dobson, 2016). En el período 1960-2012, solo en la Región Andina y el Cono Sur, la Ford invirtió más de US\$ 116 millones en este campo (Fundación Ford, 2012). La labor de la Fundación Ford en la defensa y promoción de los derechos humanos ha sido una de sus insignias en esta región y lo más destacado por entrevistados y evaluadores internos y externos. Si bien este trabajo fue fundamental en el contexto de las dictaduras militares entre las décadas de 1970 y 1990, la Ford también tuvo un aporte relevante en la transición y en la defensa de las democracias posteriores

¹⁸ También: M. Villasante (entrevista; 13 y 14 de noviembre de 2012).

a través de activismo legal, redes y entidades transnacionales, además de apoyo continuo al movimiento de derechos humanos.

2.2.1 Siglo XX: derechos humanos para sociedades más democráticas

Los contextos de emergencia política tras el golpe de 1973 en Chile y el de 1976 en la Argentina generaron un nuevo flujo de cooperación internacional para los países del Cono Sur proveniente principalmente de organismos cristianos y europeos, pero también de entidades bilaterales y de la cooperación canadiense (International Development Research Center, IDRC). En este contexto, como se menciona en la sección anterior, el nicho de la Fundación Ford fue la protección de intelectuales perseguidos, incluyendo a sus propios becarios y donatarios, a través de becas y formas de apoyo institucional para ONG dedicadas a defender los derechos humanos, además de las ciencias sociales libres. La Ford también auspició el Primer Simposio Internacional de Derechos Humanos celebrado en 1979 en Chile en medio de presiones políticas¹⁹. Esta nueva fase le ayudaría a reforzar una imagen más progresista y a acercarse a los sectores de centro y de izquierda en la región²⁰.

Paralelamente, en la Argentina, como se detalla en el capítulo 3, un grupo de abogados y activistas liderados por el reconocido defensor de derechos humanos Emilio Mignone crearía el CELS con el fin de denunciar los excesos de la dictadura de Videla y organizar la visita de la Comisión Interamericana de Derechos Humanos (CIDH) para evaluar lo que estaba sucediendo en el país. La Fundación Ford tendría una larga relación con este centro, apoyando su renovación y sustento, particularmente cuando el Gobierno argentino introdujo leyes de amnistía hacia militares a finales de la década de 1980²¹.

La Iglesia católica tuvo un papel conservador y bastante cuestionado en la Argentina durante los años de dictadura, mientras que en Chile la Vicaría de la Solidaridad actuó como un marco protector de diversos beneficiarios de la Fundación Ford y de decenas de otras agencias de cooperación, llegando a tener unas 70 donantes en este período. Para distinguirse del resto, la Ford apoyó de manera sostenida al departamento legal de la Vicaría en su labor de archivo de denuncias. Los documentos de este archivo serían fuentes valiosas de información confiable para los tribunales de justicia al culminar el Gobierno de Pinochet²².

¹⁹ J. Zalaquett (entrevista; 6 de noviembre de 2012).

²⁰ J. Cotler (entrevista); M. A. Garretón (entrevista).

²¹ G. Chillier (entrevista; 14 de septiembre de 2012).

²² E. Palet (entrevista; 20 de agosto de 2012).

Durante la década de 1980, los activistas y académicos abocados a la protección de derechos humanos en el Cono Sur se vieron afectados ante la reducción de fuentes de financiamiento externo, dado que sus países habían iniciado procesos de transición democrática (en la Argentina en 1983; en Chile en 1988, mediante un plebiscito, que fue seguido por las elecciones democráticas de 1990). En Colombia y el Perú, en cambio, la situación fue complicada por las graves crisis desatadas a causa de la violencia interna que inhibía mayores donaciones de varias agencias de cooperación. En estos años, la Ford optó por permanecer en la región, priorizando una agenda tradicional de documentación y denuncia, la asistencia legal a víctimas (extendida al Perú y Colombia) y la articulación del movimiento de derechos humanos a nivel nacional y regional.

A mediados de los años 1990, la persistencia de la violencia en Colombia, la desigualdad bajo debate en Chile y la Argentina y la emergencia de un Gobierno autoritario y neoliberal en el Perú trajeron consigo nuevas preguntas: ¿Cómo afrontar los niveles de pobreza y desigualdad además de defender derechos democráticos? ¿Cómo lograr que las organizaciones de derechos humanos se adecúen a los nuevos tiempos y logren alianzas con otras organizaciones orientadas más hacia la justicia social? La discusión interna en la Ford y con sus diversos grupos de interés llevó a la decisión de forjar dos líneas de acción diferenciadas: Derechos Humanos, por un lado; y Gobernanza y Sociedad Civil, por otro. Esto implicaba mantener un apoyo a las entidades que documentaban violaciones de derechos humanos fundamentales y realizaban la defensa legal de las víctimas y, a la vez, introducir nuevas iniciativas de defensa de derechos económicos, sociales y culturales (DESC) y el litigio de interés público (Abregú, s. f.; Abramovich & Rodríguez, 2011).

Otro hito fue la celebración de la III Conferencia Mundial contra el Racismo, la Discriminación Racial, la Xenofobia y Formas Conexas de Intolerancia, convocada por la Asamblea General de las Naciones Unidas en el año 2001 en Durban (Sudáfrica), donde participaron diversas organizaciones apoyadas por la Ford. Este evento influenció para que la Fundación Ford incluyera entre sus actividades a organizaciones de derechos de la llamada «segunda generación» dedicadas a la defensa de poblaciones específicas, en particular de indígenas y afrodescendientes. Este giro implicaría una mayor colaboración entre las oficinas de Santiago de Chile, México y Brasil, y también con otros actores regionales (Basombrío, 2007)²³. En la práctica, sin embargo, hasta inicios de la década de 2000 no hubo

²³ También M. Abregú (entrevista; 25 de septiembre de 2012).

cambios significativos en los flujos de las donaciones. Las organizaciones beneficiarias con larga vinculación con la Ford (llamadas *flagships*) –con pocos líderes provenientes de las minorías étnicas o grupos excluidos– continuaron siendo las más favorecidas.

2.2.2 Institucionalidad y renovación en el movimiento de derechos humanos

Los años de transición democrática en la región produjeron una nueva inestabilidad en el mundo de las organizaciones de derechos humanos. Actividades consideradas hasta entonces exclusivas de las mismas, como la defensa de detenidos políticos y la denuncia de desaparecidos, pasaron al plano de la política pública en varios países mediante el planteamiento de políticas de reparación y la creación de mecanismos formales para canalizar las demandas por justicia. De manera paralela, integrantes y líderes de las organizaciones de derechos humanos fueron invitados a asumir responsabilidades en el sector público sin que sus organizaciones necesariamente tuvieran la capacidad de reemplazarlos y sobrevivir por su cuenta. Esto fue especialmente notable en el caso de Chile entre inicios de la década de 1990 y la de 2000, cuando el número de ONG en temas de derechos humanos se redujo en un 70%, según Fuentes, Farías y García²⁴.

Ante la incertidumbre sobre el impacto que tendrían estos cambios en el futuro del movimiento de derechos humanos, la Ford optó por apoyar el fortalecimiento y la renovación de algunas ONG consideradas claves. Las donaciones se destacaron por ser de largo plazo y flexibles, permitiendo a las entidades incursionar en problemáticas que difícilmente tenían financiamiento²⁵. Como resultado, hoy estas organizaciones son consideradas líderes en derechos humanos en la región. Entre ellas, se encuentra el CELS en la Argentina, la Coordinadora Nacional de Derechos Humanos (CNDDHH) y el IDL en el Perú, y la Comisión Colombiana de Juristas (CCJ) y el Centro de Estudios de Derecho, Justicia y Sociedad (Dejusticia) en Colombia.

Además del apoyo económico, el respaldo institucional sirvió a estas organizaciones como cierta garantía frente a los cuestionamientos del Estado y los medios de comunicación cuando se denunciaron prácticas violadoras de derechos en

²⁴ Ver el capítulo 4.

²⁵ O. Oszlak (entrevista); C. Wainerman (entrevista; 5 de octubre de 2012); R. Martínez (entrevista; 12 de septiembre de 2012); F. Estévez (entrevista; 7 de septiembre de 2012); G. Delamaza (entrevista; 5 de septiembre de 2012); T. Rivera (entrevista; 24 de agosto de 2012); R. Uprimny (entrevista; 10 de septiembre de 2012), entre otros.

contextos de Gobiernos elegidos²⁶. Sin embargo, el apoyo de tipo institucional no siempre se tradujo en una relación institucional duradera, según los entrevistados, pues se señalan casos donde el aporte se forjaba a partir del vínculo con un oficial de programa clave cuya salida de la Ford afectó el flujo de donaciones.

2.2.3 Memoria y justicia transicional

Uno de los procesos más relevantes para el retorno a la democracia en esta región ha sido la promoción de una «cultura de la memoria» ante la violencia política desatada durante las décadas anteriores. Esto no solo abarca demandas de justicia para las víctimas, sino también esfuerzos para documentar las causas y consecuencias de la violencia a través de la educación pública y la propagación de una cultura de «Nunca más». El apoyo de la Fundación Ford fue muy importante en estos esfuerzos a través de donaciones y apoyo técnico para organizaciones dedicadas a la investigación y documentación de violaciones de derechos humanos en los diferentes países de la región y a la promoción y acompañamiento a las llamadas Comisiones de la Verdad y a las propuestas de políticas de reparación.

La experiencia adquirida por esas organizaciones, les ha permitido compartir aprendizajes en otros países y regiones en situaciones de crisis. Un ejemplo de ello es la Asociación Pro Derechos Humanos (Aprodeh) en el Perú. Establecida en 1983 para dar apoyo a víctimas de violaciones de derechos humanos durante la violencia interna que enlutó al país (Asociación Pro Derechos Humanos, Aprodeh, s. f.), los profesionales de Aprodeh recibieron entrenamiento en materia de procesos de denuncia a cuenta de la Fundación Ford. Asimismo, por siete años, esta financió su centro de documentación y lo articuló a redes regionales e internacionales como CELS, la Vicaría de la Solidaridad de Chile, la Coalición de la Corte Penal Internacional y el Human Rights Information and Documentation System (Huridocs). Gracias a este aprendizaje, Aprodeh estableció el Centro de Documentación de la Comisión de la Verdad y Reconciliación (CVR) en el Perú y entrenó a otras organizaciones ubicadas en las regiones peruanas más afectadas por el conflicto interno en el ordenamiento y clasificación de archivos²⁷.

A finales de la década de 1990, tras 20 años de apoyo a organizaciones de derechos humanos, la Ford decidió establecer formalmente un programa de Memoria Histórica. Como parte de este, se lanzó la Historical Memory Initiative, iniciativa

²⁶ L. Frías (entrevista; 9 de octubre de 2012); C. Acuña (entrevista; 6 de noviembre de 2012); V. Abramovich (entrevista; 21 de septiembre de 2012); A. Herrero (entrevista; 31 de agosto de 2012).

²⁷ F. Soberón (entrevista; 31 de diciembre de 2012).

de carácter global que apuntó a transmitir lecciones aprendidas y a prevenir la futura violación masiva de derechos alrededor del mundo. Uno de sus principales aportes fue la creación de nuevas organizaciones *flagship*, en particular, el ICTJ, que brindó capacitación a la CVR en el Perú²⁸ y a la organización Memoria Abierta en la Argentina, la cual forma parte del International Coalition of Historic Museums of Conscience, dedicado a la implementación de museos de memoria en todo el mundo (Bickford & Schultz, 2008).

Como parte de su tradición, la Fundación Ford también promovió la memoria histórica como un campo de estudio. Hacia este fin, y en alianza con la Fundación Rockefeller, donó US\$ 1 millón para la creación de un programa de becas de posgrado en Memoria Colectiva y Represión, coordinado por el Social Science Research Council (SSRC), bajo el liderazgo de Elizabeth Jelin, de Ideas en la Argentina, y Carlos Iván Degregori, antropólogo del IEP en el Perú (Winn, 2007). Como resultado, se beneficiaron 60 becarios latinoamericanos y se publicaron 13 libros sobre los legados de la represión en la región (Bickford & Schultz, 2008). Aunque no se pudo acceder a información sobre las trayectorias posteriores de los becarios, una evaluación externa señala que, una década después, no todos continuaron trabajando temas de memoria histórica, aunque varios siguieron investigando y escribiendo sobre el campo. Igualmente, resaltan casos como el de Federico Lorenz, exbecario argentino, quien dirigió un programa en el Ministerio de Educación para que los estudiantes desarrollaran proyectos de investigación sobre lo sucedido durante la dictadura de Videla en sus localidades (Winn, 2007).

¿Han logrado estas iniciativas consolidar una cultura de «Nunca más» en la región? La respuesta no es concluyente: salvo en el caso argentino, en los últimos años los Gobiernos no han asumido nuevos compromisos de alto impacto en materia de política de memoria. En el Perú, se ha avanzado con las reparaciones colectivas, pero no hay consenso político sobre la «verdad» y menos un esfuerzo de reconciliación con justicia. Afortunadamente, la Fundación Ford no ha sido el único donante comprometido con este esfuerzo, pues en el camino se sumaron otros, entre ellos la Fundación Rockefeller, Carnegie, Open Society y MacArthur (Bickford & Schultz, 2008), que permiten mantener a flote diversas iniciativas privadas o públicas (según el país) en este campo.

²⁸ F. Soberón (entrevista).

2.2.4 Reforma de los sistemas de justicia

Como se señala en el capítulo 3 sobre el caso argentino, parte del legado de la Ford y sus donatarios en los años postdictatoriales fue el viraje en la manera en que la ciudadanía entendería la violación sistemática de derechos: de una suma de casos aislados al reflejo de una política pública. Se abrió así una etapa en la que académicos y activistas buscarían reestructurar las bases mismas desde las que se administraba la justicia, con una mirada más amplia hacia los derechos humanos y un mayor control ciudadano. Durante el proceso, la Ford se mantendría presente mediante donaciones que tendrían un efecto indirecto sobre estos cambios.

Retomando algunos de los principios de una iniciativa prioritaria de la Fundación Ford en los años 1960, llamada Law and Development (iniciativa criticada por su exagerada fe en la élite democrática), los funcionarios de la Ford en los años 1990 buscaron promover un nuevo enfoque del derecho que no se agotara en normas jurídicas, sino que sirviera como instrumento para la transformación de las políticas públicas relacionadas a los derechos en su conjunto (Frühling, 2000). Para ello, se necesitaba un nuevo perfil de abogado con habilidades para el litigio público y atento a las principales demandas de la ciudadanía²⁹. Como parte de este proceso, la Ford apoyó la creación del programa Litigio de Interés Público, con una red de 18 universidades con clínicas jurídicas (Universidad de Palermo, s. f.).

En un esfuerzo reminiscente de los años 1960, en el Chile de la década de 1990, la Usaid y la Fundación Ford volvieron a unirse para apoyar a la Facultad de Derecho de la Universidad Diego Portales (UDP) y al Centro de Promoción Universitaria (CPU) en el desarrollo de trabajos prácticos sobre las deficiencias históricas del sistema de justicia chileno y el procedimiento de justicia criminal. En 1994, las investigaciones tuvieron un fuerte impacto en la esfera pública, sirviendo de base para una de las más extensas reformas implementadas en el país³⁰. En Colombia, igualmente, profesores de las facultades de derecho de la Uniandes y de la Universidad Nacional, que habían recibido apoyo de la Ford para proyectos de investigación, fueron llamados a asesorar la elaboración de la Constitución de 1991, que por primera vez incluía la protección de los DESC (Frühling, 2000)³¹.

²⁹ G. Chillier (entrevista); V. Abramovich (entrevista); C. March (entrevista; 27 de septiembre de 2012).

³⁰ Para mayor información, ver el capítulo 5 sobre el caso chileno.

³¹ Además: S. Rodríguez Restrepo (entrevista; 8 de septiembre de 2012); C. Rodríguez Garavito (entrevista; 30 de agosto de 2012).

Esta iniciativa significó un regreso de la Ford a las universidades y el incremento de apoyo institucional a algunas ONG que tuvieron un papel protagónico en la implementación de nuevas políticas públicas. Por ejemplo, en la Argentina, miembros del Centro de Estudios Institucionales asesoraron al Gobierno de Raúl Alfonsín para la implementación de la reforma constitucional de 1994. Pese a su corta vida, el Centro influyó en la introducción del Poder Judicial como monitor de la reforma y de la figura de amparos colectivos³². Asimismo, en 2002, la Asociación por los Derechos Civiles (ADC), el CELS, la Fundación Ambiente y Recursos Naturales (FARN), el Instituto de Estudios Comparados en Ciencias Penales y Sociales (Inecip) y la Unión de Usuarios y Consumidores crearon la alianza Una Corte para la Democracia para investigar la corrupción en la Corte Suprema de Justicia. Este grupo elaboró dos documentos sobre el proceso de designación de miembros de la Corte que el Gobierno de Carlos Menem usaría como base de la reforma de justicia³³. En el Perú, el IDL y la PUCP formaron la alianza Justicia Viva, que usó una estrategia comunicativa para empujar en la agenda pública la necesidad de una reforma del sistema de justicia. En 2006, esta alianza lograría que se apruebe un anteproyecto para su implementación (Abramovich & Rodríguez, 2011; Basombrío, 2007).

En resumen, la Fundación Ford hizo un aporte sostenido a la generación de capacidad intelectual e institucional en América Latina y al posicionamiento de los derechos humanos en la agenda política³⁴. Los donatarios beneficiados reconocen, además, la habilidad de la Ford para abrir nuevos campos de estudio relacionados a las preocupaciones de los diferentes períodos políticos, incluyendo el conflicto armado, la participación de jóvenes en la reconstrucción democrática, la transparencia y rendición de cuentas, la seguridad ciudadana y la violencia policial, entre otros. La Ford no ha sido el único donante en estos campos, pero sin duda ha tenido un rol protagónico. Como señala César Rodríguez Garavito, director y cofundador de Dejusticia y del Programa de Justicia Global y Derechos Humanos de la Uniandes, «[...] no diría que la sociedad civil o el campo de derechos humanos no existiría sin la Fundación Ford, pero, ciertamente, piezas claves se han mantenido gracias a la Fundación Ford»³⁵.

³² M. Bohmer (entrevista; 2 de octubre de 2012).

³³ Para mayor información, ver el capítulo 4 sobre el caso argentino.

³⁴ Estas conclusiones también se basan en numerosos testimonios de entrevistados, incluyendo: L. Frías (entrevista); F. Estévez (entrevista); C. Blondet (entrevista); E. de la Jara (entrevista; 31 de septiembre de 2012); R. Uceda (entrevista; 10 de septiembre de 2012); H. Frühling (entrevista; 6 de septiembre de 2012); C. Basombrío (entrevista; 28 de agosto de 2012).

³⁵ C. Rodríguez Garavito (entrevista).

Durante el segundo lustro de la década de 2000, la Ford decidió priorizar la lucha contra la desigualdad y la discriminación, en particular, la étnico-racial. Esto supuso el cierre del programa de Memoria Histórica, la reducción significativa del portafolio de donatarios y el acercamiento a líderes de comunidades indígenas y afrodescendientes. Varios entrevistados para este estudio cuestionan esta decisión ante el temor de que se descuide la visión histórica de los derechos humanos que tanto tiempo tomó construir, así como también la formación de nuevas generaciones en este tema. Paralelamente, la Fundación Ford ha puesto mayor atención a la creación de iniciativas globales. Un ejemplo es el programa Global Human Rights iniciado en 2012, donde la Ford estableció una red de siete ONG líderes en derechos humanos a nivel mundial, entre las cuales hubo cuatro latinoamericanas: Dejusticia (Colombia), CELS (Argentina), Conectas (Brasil) y el Observatorio de Justicia Global de la Uniandes³⁶. Aunque se planteaba esto como un novedoso esfuerzo de cooperación Sur-Sur en la defensa de derechos humanos hacia el futuro, algunos entrevistados excluidos del mismo ven con escepticismo esta estrategia por poner en segundo plano las problemáticas y movimientos nacionales.

2.3 Desarrollo y pobreza

La Ford no entra con mucho dinero en comparación a la cooperación bilateral, pero entra con más inteligencia. La Ford entra más con la cabeza, pensando, y busca conexiones entre los donatarios para promover lecciones y hacer vínculos con actores públicos y privados. Tiene un rol de acompañante y catalizador de procesos de desarrollo y lucha contra la pobreza.

Mark Lundy, investigador del CIAT³⁷

Durante el siglo XX y lo que ha transcurrido del XXI, casi todas las agencias de cooperación públicas y fundaciones privadas que operan en América Latina han buscado y buscan aportar a la reducción de la pobreza y el desarrollo social. Quizás por eso, los aportes de la Fundación Ford en el campo de la lucha contra la pobreza han sido poco analizados en los balances o evaluaciones publicadas sobre ella.

La cohesión temática y la transversalidad son elementos distintivos de esta cartera, lo que se refleja en la promoción de prioridades en las agendas de desarro-

³⁶ El Cedemunep fue invitado a participar como contraparte de Global Rights de la oficina de la Fundación Ford en Nueva York.

³⁷ M. Lundy (entrevista; 10 de julio de 2013).

llo en los cuatro países, entre ellas: modernización de la administración pública; planificación de políticas sectoriales (economía, ciencia, agricultura, educación, pobreza, política social); promoción del desarrollo rural; y promoción de finanzas para el desarrollo. Si bien estas inversiones no han tenido la misma intensidad y duración en los cuatro países, sí fueron implementadas en rangos temporales similares. A la luz de la evidencia analizada, podemos afirmar que en este eje temático la Ford ha logrado un balance entre promover iniciativas regionales y tener la flexibilidad necesaria para responder a coyunturas nacionales especiales marcadas por contextos de crisis económica y reformas nacionales.

2.3.1 Prioridades, líneas y actores

Durante los 20 primeros años de acción de la Fundación Ford en la región, las inversiones vinculadas a pobreza y desarrollo se distinguieron por dos aspectos que constituyeron una marca de origen para su quehacer en la región: su apuesta por las personas y por las instituciones. En cuanto al primer punto, la temprana formación de recursos humanos en planificación, desarrollo y gestión pública le brindó a la Ford un rol importante en la generación de una élite tecnocrática entrenada para influir en el ciclo de políticas públicas, la cual podía operar desde dentro o desde fuera de la administración estatal. En cuanto al segundo aspecto, se apostó por el fortalecimiento de una institucionalidad promotora del desarrollo a través de organizaciones de primer o segundo piso³⁸ que impulsaron nuevas agendas o estrategias de promoción. De un mayor énfasis en instituciones públicas y universitarias hasta los años 1960, se transitó hacia ONG desde la década de 1980 y en la de 1990 se extendió también a fundaciones locales y nacionales en temas como microfinanzas, responsabilidad social y filantropía.

Los vínculos directos de la Fundación Ford con entidades estatales en el campo del desarrollo y la lucha contra la pobreza, aunque poco conocidos, tuvieron un papel notorio, especialmente en los años 1960 y 1970, hasta que las dictaduras militares obligaron a cortar estas relaciones. En Colombia, por ejemplo, entre 1963 y 1977 la Ford asignó alrededor de US\$ 10 millones al fortalecimiento de las capacidades estatales en planificación económica, en parte mediante donaciones directas al Gobierno, en parte a través de asesorías técnicas dadas por la Universidad de Harvard³⁹.

³⁸ Las organizaciones de primer piso son aquellas que brindan asistencia directamente a los beneficiarios; las de segundo piso, en cambio, hacen referencia a las que aportan recursos a las de primer piso.

³⁹ Se realizaron convenios similares con la Universidad de Harvard en Argentina (1963) y Chile

En los años 1980 es cuando podemos identificar más claramente un giro en la Fundación Ford desde una visión de desarrollo que otorgaba un rol prioritario al Estado hacia un enfoque más amplio que incluía a actores no estatales (sociedad civil, academia, medios). En este período, la programación en pobreza y desarrollo también se aparta de la señera tradición intelectual de la Fundación Ford. No es que los oficiales de programa dejaran de valorizar el aporte de las ciencias sociales, pero sí abrieron la cancha a otros saberes, primero de los *practitioners* en desarrollo y posteriormente de los propios campesinos y pequeños productores rurales. Por ejemplo, a través de Procasur (Chile) en los años 2010-2012, la Ford promovía escuelas territoriales para rescatar saberes locales vinculados a la producción y gestión de recursos naturales (Fundación Ford, 2012).

Durante las décadas de 1980 y 1990, sin embargo, el contexto macroeconómico llevó a la Fundación Ford a invertir en una nueva agenda de investigación económica y social. La crisis de la deuda, el ajuste estructural, los efectos de las políticas neoliberales y las alternativas de política social fueron analizados a través de diversos centros *flagship*. Un caso emblemático es el del Cieplan en Chile, institución que recibió más de US\$ 4 millones para desarrollar propuestas de política económica y social, incluyendo un estudio de los impactos de las políticas neoliberales implementadas por el Gobierno militar de Pinochet. Estas donaciones fueron muy importantes para posicionar al Cieplan como una institución clave en la transición democrática chilena y constituirse como un semillero para los cuadros técnicos y académicos del Gobierno de la Concertación⁴⁰. En el caso argentino, a raíz de la crisis financiera del año 2000, la Ford realizó una importante movilización de recursos, US\$ 2.959.000, en 22 donaciones. Por ejemplo, a través del Cedes, se creó un fondo con el fin de apalancar financiamiento privado para proyectos sociales diseñados y gestionados por ONG⁴¹. Sin embargo, desde 2008 las donaciones dirigidas a la Argentina en esta línea fueron decreciendo de manera significativa.

A finales de la década de 2000, se realizaron cambios en el entonces llamado Programa de Oportunidades Económicas, que fue rebautizado como Inclusive Economies. El trabajo específico en desempeño social de las microfinanzas fue derivado de las oficinas de la región hacia Nueva York, mientras que la oficina para la Región Andina y el Cono Sur se concentró en desarrollo rural y en vincular la

(1964). En el caso de Argentina, la cooperación fue dirigida al ITDT.

⁴⁰ Para mayor información, ver el capítulo 4 sobre el caso chileno.

⁴¹ Para mayor información sobre la experiencia de colaboración de Cedes con las empresas privadas, ver el capítulo 3 sobre el caso argentino.

inclusión financiera con la protección social. Como señaló Jean Paul Lacoste⁴², entonces oficial a cargo del programa, este giro significó el retorno del Estado como aliado de los proyectos promovidos por la Ford.

2.3.2 Desarrollo rural

Dentro de la gama de actividades realizadas por la cooperación internacional para enfrentar a la pobreza en América Latina, la Ford ha tenido liderazgo en dos de ellas: desarrollo rural, por un lado, y microfinanzas e inclusión financiera, por otro. Desde la perspectiva de nuestros entrevistados, el valor agregado de la Fundación Ford en estos temas no se limita a lo que ha hecho —otorgar donaciones claves para instituciones y redes con potencial—, sino a **cómo lo ha hecho**. Se reconoce que el «sello» de la Fundación Ford ha involucrado una apuesta por la innovación, la incorporación de las experiencias y lecciones latinoamericanas en las comunidades de política globales y su compromiso con la generación de conocimiento especializado. Al respecto, Javier Escobal, investigador principal de uno de los principales donatarios peruanos en el Perú desde los años 1990, el Grupo de Análisis para el Desarrollo (Grade), señaló:

En la Fundación Ford hay un interés mucho más fuerte para que los proyectos en desarrollo rural consoliden alianzas que permitan la continuidad de los esfuerzos. Tiene una aproximación mucho más razonable en comparación a otros cooperantes donde ambas partes se engañan con los impactos. Con la Ford el proceso es más realista, pero también hay un intento por decir «tú puedes hacer más desde tu posición», y es una relación que funciona muy bien. Se logran productos más colaborativos por la relación horizontal que hay con los donatarios.⁴³

Las inversiones orientadas al desarrollo rural fueron prioritarias desde los primeros años de presencia de la Ford en esta región, en los años 1960, aunque su énfasis temático fue evolucionando con el paso del tiempo: a partir de la modernización y planificación agraria en las dos primeras décadas, se fueron incorporando proyectos de desarrollo rural integral, extensión agraria y desarrollo comunitario durante la década de 1980 y posteriormente se promovió la agenda de desarrollo sostenible, desarrollo territorial y participación comunitaria. Desde la década de 2000 se consolidó el enfoque de seguridad económica, priorizando la generación de ingresos y el cambio tecnológico en las comunidades rurales.

⁴² J. P. Lacoste (entrevista; 27 de junio de 2013).

⁴³ J. Escobal (entrevista; 10 de julio de 2013).

La experiencia de Colombia, en particular, destaca por ser cuna de las inversiones de mayor escala de la Ford en materia de desarrollo agrario y rural. En este país se ubicó la mayor donación dada por esta línea de inversión a una institución pública. Entre 1963 y 1988, el Instituto Colombiano Agropecuario recibió US\$ 13 millones para desarrollar investigaciones en economía agraria, desarrollo rural, sistemas agrícolas, estadística y gestión de datos. También en Colombia se ubicó lo que puede considerarse la inversión de mayor alcance de la Ford en desarrollo rural e innovación tecnológica: el CIAT, ubicado en Cali; así, entre 1968 y 1997, la Ford otorgó 37 donaciones por más de US\$ 37 millones principalmente dirigidas a su soporte institucional. En 1971, el CIAT se integró como miembro fundador del Consultative Group on International Agricultural Research (CGIAR), la red internacional más importante de centros de investigación agrarios dedicados a aplicar la ciencia en la lucha contra el hambre⁴⁴. De acuerdo a Martín Piñeiro, destacado investigador argentino y exdirector del Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA), la Ford ha tenido un rol clave tanto en la sostenibilidad del CIAT como en la de la red CGIAR:

La Ford ha acompañado este modelo por 40 años, el cual ha logrado un impacto mundial importantísimo. La red CGIAR tiene un presupuesto de 700 millones de dólares por año y cuenta con 60 donantes. El CIAT se ha convertido en la principal institución de investigación agropecuaria de América Latina.⁴⁵

Entrado el nuevo milenio, adquirieron mayor presencia las inversiones dirigidas a ampliar los nexos entre el desarrollo rural y las políticas públicas, así como la generación de capacidades económicas de pequeños productores. En este marco, destaca la importante relación de colaboración establecida con el Centro Latinoamericano para el Desarrollo Rural (Rimisp)⁴⁶, institución que tiene su sede en Chile, de reconocido liderazgo regional. Las donaciones anuales brindadas al Rimisp desde el año 2004 contribuyeron a difundir el enfoque de desarrollo territorial rural (DTR)⁴⁷ y a generar conocimiento para optimizar su aplicación.

⁴⁴ El CGIAR cuenta con tres centros especializados en la región: el Centro Internacional de la Papa (CIP) en el Perú; el Centro Internacional de Mejoramiento de Maíz y Trigo (Cimmyt) en México; y el CIAT en Colombia.

⁴⁵ M. Piñeiro (entrevista).

⁴⁶ El Rimisp es un organismo de alcance regional no gubernamental creado en 1986 con sede en Santiago de Chile.

⁴⁷ El enfoque DTR supone la transformación productiva e institucional de un espacio rural tomando en cuenta las particularidades del territorio y su población. Este enfoque aboga por el uso de procesos participativos y de toma de decisión ascendentes para el diseño, ejecución y gestión de

En la última década, la relación entre los donatarios peruanos y la Ford se ha destacado gracias a los altos niveles de influencia que alcanzó esta última en la agenda pública sobre desarrollo rural. La elección de Carolina Trivelli –exdirectora del IEP, otra ONG *flagship* para Ford– como la primera ministra de Desarrollo e Inclusión Social (2011-2013) en el Perú ciertamente facilitó la incorporación de los enfoques promovidos por la Fundación Ford en el diseño e implementación de las políticas del sector orientadas a la atención de los pobres rurales.

Si bien es cierto que otros donantes han realizado importantes contribuciones para posicionar la agenda de la innovación en políticas, se le atribuye a la Fundación Ford un rol facilitador y articulador. Por ejemplo, algunos entrevistados destacan que gracias a la Ford ha sido posible brindar sostenibilidad a las experiencias financiadas por el Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA)-América, institución influyente en la promoción de innovaciones rurales en la región⁴⁸. Las donaciones brindadas por la Ford han sido orientadas a replicar el modelo de concursos locales para la asignación de recursos desarrollado por el Proyecto Corredor Cusco-Puno⁴⁹, financiado inicialmente por el FIDA y el Ministerio de Agricultura del Perú. El apoyo brindado por la Ford fue determinante para dar continuidad a esta innovación desde un aliado muy potente –la Red de Municipalidades Urbanas y Rurales del Perú (Remurpe), que agrupa a más de 800 Gobiernos locales a nivel nacional– y para escalarla a nivel de política pública a través del programa Fondo de Cooperación para el Desarrollo Social (Foncodes) del Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social (Midis)⁵⁰.

2.3.3 Microfinanzas e inclusión financiera

Las inversiones en materia de microfinanzas adquirieron presencia en la cartera de donaciones vinculada a pobreza y desarrollo en esta región a finales del siglo XX. Para entonces, la Fundación Ford ya era reconocida como un actor que

iniciativas, programas y políticas que promuevan la reducción de la pobreza y el desarrollo socioeconómico de la zona (Schejtman & Berdegú, 2004; Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura, FAO, 2008).

⁴⁸ J. Escobal (entrevista); J. P. Lacoste (entrevista); C. Sotomayor (entrevista; 9 de julio de 2013); C. Trivelli (entrevista; 4 de septiembre de 2012).

⁴⁹ El proyecto buscó incrementar los ingresos de la población rural pobre a través del fortalecimiento del mercado de bienes y servicios no financieros, así como del mercado de servicios financieros rurales. La población objetivo incluyó 30.000 familias a lo largo de la principal red vial que une a las ciudades de Puno y Cusco en el sur del Perú. Para mayor información, ver: Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola, FIDA (2007).

⁵⁰ C. Sotomayor (entrevista); C. Trivelli (entrevista).

impulsaba la agenda de la inclusión financiera a nivel global. Un ejemplo es la temprana apuesta por el Grameen Bank-India (1975), una autoridad global en la generación de servicios financiero desde un enfoque propobre. Asimismo, la Ford contaba con una larga trayectoria de apoyo de iniciativas de inclusión financiera en comunidades pobres de Estados Unidos, lo cual constituyó un *know how* clave transmitido a sus socios en América Latina⁵¹.

A inicios de la década de 1990, el sector de microfinanzas se encontraba en pleno auge. El microcrédito se había posicionado como una herramienta innovadora para la generación de activos financieros que contribuirían a la salida de la pobreza. Sin embargo, la evolución del sector fue cada vez más comercial, priorizándose la expansión de la oferta de entidades de microcrédito, la colocación de productos y la maximización de rentabilidad. Como recuerda Lacoste, «todo el campo de microfinanzas que nació con un enfoque de pobreza poco a poco tuvo un *mission drift*: se desarrolló mucho, pero se volvió más comercial. El perfil de los clientes subió por encima de la línea de pobreza»⁵². Frente a este contexto, la Ford orientó sus esfuerzos a fortalecer la institucionalidad de las entidades microfinancieras que dirigían sus servicios a los más pobres y tenían escala de implementación. Empezó con las entidades prestadoras de servicios de manera directa, priorizando el acceso al crédito como estrategia para impulsar la participación económica de las mujeres. Desde el segundo lustro de 1990, apostó por la creación y/o fortalecimiento de redes de entidades prestadoras de servicios microfinancieros en Argentina, Chile, Colombia y Perú. En el caso de los tres primeros países, promovió la organización de instancias de segundo piso (por ejemplo, la Red Argentina de Instituciones de Microcrédito, Radim), mientras que en el Perú se optó por fortalecer una entidad ya existente (Consortio de Organizaciones Privadas de Promoción al Desarrollo de la Pequeña y Microempresa, Copeme)⁵³.

Paralelamente, la Fundación Ford apostó decididamente por el desarrollo de servicios financieros para zonas rurales, las cuales no eran atendidas por el grueso de entidades de microcrédito. Entre los esfuerzos realizados, destaca la creación de la red de finanzas rurales Foro Latinoamericano y del Caribe de Finanzas Rurales (FOROLACFR), instancia de segundo piso de nivel regional, formada por entidades prestadoras de servicios. De acuerdo a David Myrhe, exoficial del programa Development Finance and Economic Security de la Fundación Ford en la

⁵¹ C. Sotomayor (entrevista).

⁵² J. P. Lacoste (entrevista).

⁵³ J. Burga (entrevista; 29 de agosto de 2012).

Oficina Regional de México (2001-2008), «se trató de una experiencia pionera de creación de una red de operadores especializados en el sector rural, pero sus alcances no fueron debidamente divulgados»⁵⁴. En el transcurso de la década de 2000, la Ford dio un giro en sus acciones sobre microfinanzas: de un énfasis en el fortalecimiento de entidades prestadoras de servicios de microcrédito al desarrollo de metodologías, investigación aplicada, desarrollo de comunidades de práctica y acciones de incidencia en políticas públicas, priorizando la promoción de innovaciones en finanzas rurales.

La Fundación Ford es ampliamente reconocida por haber introducido la noción de **desempeño social** como estándar para la evaluación de la *performance* de las entidades prestadoras de servicios microfinancieros en América Latina. Bajo este enfoque, las entidades no solo eran consideradas por su rentabilidad o su tasa de colocación de créditos, sino también por su contribución a objetivos sociales, por ejemplo, la consolidación del ahorro de las familias, la educación financiera o el desarrollo de productos orientados por las necesidades y perfiles de los usuarios excluidos del sistema financiero formal (como los microseguros agrarios). El siguiente testimonio ilustra la importancia de este concepto en la práctica de las microfinanzas:

El trabajo de la Fundación en desempeño social fue una respuesta a lo que venía sucediendo en el sector. Se había crecido mucho y muy rápido, la rentabilidad de las entidades aumentaba, pero se había perdido la misión social. Las entidades estaban más preocupadas en ampliar la cartera de clientes y ser autosuficientes, pero no incorporaban objetivos sociales. Es por ello que desde el 2002, la Fundación Ford apoyó la medición del impacto social de las microfinanzas, lo cual fue evolucionando hacia el concepto «desempeño social», el cual incidía en la calidad de los servicios y los resultados de desarrollo que se buscaban lograr. En este tema, la fundación ha sido el líder global.⁵⁵

La Ford también es un referente para diversos actores del sector de microfinanzas, incluso aquellos que nunca han recibido una donación directamente⁵⁶. Esto se explica por las múltiples oportunidades de aprendizaje e intercambio que ha promovido y, especialmente, por la organización de eventos y pasantías de alcance regional que permitieron la renovación de las agendas y metodologías de intervención de las entidades prestadoras de servicios. Dichos intercambios fueron claves para el fortalecimiento de una serie de iniciativas en la región, por ejemplo,

⁵⁴ D. Myhre (entrevista; 5 de julio de 2013).

⁵⁵ D. Myhre (entrevista).

⁵⁶ H. Yanque (entrevista; 13 de noviembre de 2012).

el programa de microcrédito del Hogar de Cristo de Chile, Fondo Esperanza, hoy considerado como un programa pionero de inclusión financiera en Chile⁵⁷.

Los entrevistados consultados coinciden en destacar el liderazgo ejercido por la Fundación Ford también en la articulación de la agenda de finanzas rurales con las políticas públicas⁵⁸. Esto ha sido concretado a través de las políticas de protección social, línea de trabajo priorizada desde el año 2009. Desde entonces, la Ford ha promovido estrategias de inclusión financiera en los programas de transferencias condicionadas de América Latina a través del Proyecto Capital, presente en 10 países de la región⁵⁹. Esta estrategia de trabajo ha permitido importantes logros de incidencia en políticas públicas en el Perú y Chile, especialmente en lo concerniente a la bancarización de las usuarias de transferencias condicionadas, el desarrollo de estrategias de inclusión y educación financiera y la incorporación de estos contenidos en programas de desarrollo productivo.

En balance, ¿cómo se distinguen las acciones de la Fundación Ford en materia de pobreza y desarrollo de las promovidas por otros donantes con objetivos o estrategias similares? Por cierto, el volumen de los fondos otorgados es de menor escala en comparación con la banca multilateral o las agencias de cooperación bilateral. Pero el impacto de la Ford no está en los montos donados, sino en la naturaleza de los proyectos promovidos, la calidad de las redes generadas y la flexibilidad de sus funcionarios. Una característica enfatizada por nuestros entrevistados es la capacidad que tendría la Fundación Ford para ubicar nichos estratégicos en el ámbito del desarrollo, asumiendo el riesgo de financiar proyectos con altas probabilidades de fracaso o que no necesariamente garantizan resultados en el corto plazo. Se destaca la capacidad de esta Fundación para esperar los impactos de largo plazo, los cuales pueden exceder la temporalidad específica de los proyectos; e incluso se reconoce ampliamente la preferencia de la Fundación Ford por apoyar «procesos» y no solo «proyectos»⁶⁰.

Sin embargo, el rol de la Fundación Ford en los campos de desarrollo y pobreza no ha estado exento de problemas. En primer lugar, para un sector de donatarios de perfil académico, su involucramiento en la práctica del desarrollo —y también en el activismo— habría desdibujado el perfil intelectual por el que era ampliamente reconocida en la región y debilitado la capacidad de las universidades y los centros de investigación en ciencias sociales de sostener su excelencia

⁵⁷ J. P. Lacoste (entrevista).

⁵⁸ C. Trivelli (entrevista); J. Burga (entrevista); J. P. Lacoste (entrevista).

⁵⁹ Para mayor información, ver: Proyecto Capital (2018).

⁶⁰ H. Yanque (entrevista; 13 de noviembre de 2012).

en el nuevo milenio. En segundo lugar, y también en términos de sostenibilidad e impacto a largo plazo, encontramos pocas historias de éxito de iniciativas consolidadas para la promoción e incremento de la inversión de recursos privados **locales** en materia de pobreza y desarrollo. Pese a que la Ford ha sido líder en el panorama filantrópico global, sus esfuerzos por promover alianzas con fundaciones nacionales y por multiplicar su propia labor a través de filántropos locales y comunitarios tuvieron poco eco en esta región.

2.4 Mujer, género y salud reproductiva

En sus primeros años de presencia en América Latina, la Ford no prestó atención a las desigualdades de género en su programación. Además, según varios testimonios, tuvo una política de no enviar a funcionarias mujeres a la región, en un gesto de reconocimiento de la cultura predominantemente machista en estos países. Es a partir de la década de 1970 que la situación de la mujer y la igualdad entre los sexos empezaron a tomar importancia dentro de la Fundación Ford. Como efecto, empezaría a impulsar la defensa de la igualdad de derechos y oportunidades para la mujer en la Región Andina y el Cono Sur a través de dos líneas de trabajo: a) el programa de Mujeres (Women's Program) inaugurado a finales de la década de 1970; y b) el programa de Salud Sexual y Reproductiva (SSR), creado en la de 1990. No obstante, su trabajo en este campo ha exhibido notables altibajos y transformaciones programáticas a lo largo de los años.

2.4.1 Incorporando a la mujer en la agenda programática

Los temas sobre la mujer se iniciaron en la Fundación Ford durante la presidencia de McGeorge Bundy (1966-1979) gracias a dos factores. El primero fue la presión interna de funcionarias de la oficina de Nueva York influenciadas por el incipiente movimiento feminista norteamericano de la década de 1970. El segundo, la presión política ejercida por las Naciones Unidas a partir de la Primera Conferencia Mundial de la Mujer (1975), que buscó llamar la atención de la comunidad internacional sobre el rol de las mujeres en la vida política y económica (Organización Internacional del Trabajo, OIT, s. f.). El impacto de estos eventos dentro de la Ford se vería en la creación de un Task Force on Women, seguido por un Comité Coordinador sobre Mujeres y un Comité de la Mujer en Programas Internacionales a cargo de monitorear las donaciones que tenían un trasfondo en temas de mujer. Para 1980, el 10% del presupuesto de la Ford estaba designado a proyectos sobre mujer, especialmente a la lucha contra la discriminación en el ámbito laboral y político (Hutchinson, 2001).

La Oficina para la Región Andina y el Cono Sur no fue indiferente a este proceso. La demanda mundial por el reconocimiento de los derechos económicos y políticos de la mujer, sumada al movimiento antiautoritario, desatarían lo que se conoce como la «segunda ola feminista», caracterizada por el *boom* de las organizaciones de mujeres. A finales de los años 1970, se instalaría un programa dedicado a las mujeres dentro de la Oficina Regional, a cargo de profesionales feministas mayormente norteamericanas.

Como en los otros temas mencionados, la Ford tuvo un papel decisivo en la creación de los principales espacios de formación y legitimación de los temas de mujer y género como áreas de interés en el mundo académico⁶¹. Una de las estrategias más importantes fue el acompañamiento a universidades y centros de investigación para la instalación de programas de estudio que servirían como calderas de especialistas e influenciarían la introducción de estos temas en las mallas curriculares, especialmente en las facultades de ciencias sociales⁶². Entre estas iniciativas, destacan los cursos dictados por el Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales (Clacso Argentina), donde se entrenó a más de 100 personas en la década de 1980⁶³, así como los programas de posgrado en Estudios de Género de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos (UNMSM), la PUCP y la Universidad de Chile. Pese a su impacto, una evaluación externa realizada por Hutchinson (2001) destacó la continua resistencia por parte de las universidades a adoptar estos temas y su poca difusión fuera del espacio académico.

A inicios de los años 1980, la poca disponibilidad de espacios de acción cívica en el marco de las dictaduras militares (Argentina y Chile) y el contexto de violencia armada (Colombia y Perú), junto con el machismo aún predominante en muchas ONG y partidos políticos, contribuyeron a la gestación de grupos de voluntarias liderados por mujeres que trabajaban de cerca con la población para ampliar los espacios de participación ciudadana. Las organizaciones eran mayormente urbanas, lideradas por mujeres de clase media, instruidas y con experiencia en la izquierda política. Su capacidad de combinar ofertas de servicios, capacitación, militancia y academia captó rápidamente la atención de donantes internacionales y facilitó el establecimiento de un movimiento feminista profesionalizado e institucionalizado (Barrig, 2005; Álvarez, 1999).

⁶¹ M. León de Leal (entrevista; 11 de septiembre de 2012); M. Barrig (entrevista; 24 de agosto de 2012); G. Bonder (entrevista; 12 de septiembre de 2012).

⁶² G. Bonder (entrevista); S. Montecino (entrevista); C. Wainerman (entrevista).

⁶³ M. del C. Feijóo (entrevista; 26 de septiembre de 2012).

La Fundación Ford colaboró en este proceso a través del auspicio de proyectos de asistencia y capacitación legal, alivio de la pobreza y lucha contra la violencia doméstica, entre otros. Para ello, estableció relaciones con las principales organizaciones de mujeres, como el Movimiento Manuela Ramos, el Estudio para la Defensa de los Derechos de la Mujer (Demus) y Flora Tristán en el Perú, y la Corporación La Morada y el Centro de Estudios de la Mujer (CEM) en Chile. En Colombia, un caso de apoyo destacado fue a la Asociación Colombiana para el Estudio de la Población (ACEP), para la capacitación y asesoría legal a trabajadoras domésticas, que logró cambios en la legislación nacional para incrementar su seguridad laboral⁶⁴.

Las organizaciones de mujeres también fueron beneficiadas tanto con donaciones para la producción de estudios que nutrieran el debate feminista, como con investigaciones pioneras sobre la condición de vida de las mujeres, la medición de mano de obra femenina, la relación de las mujeres con la política agraria y los diversos mecanismos de discriminación privada y pública⁶⁵. De igual manera, recibieron apoyo para participar en redes que les permitieran vincularse con otras organizaciones a nivel nacional e internacional y construir una estrategia coherente para ganar mayor legitimidad (Shepard, 2006)⁶⁶.

Para Jeanine Anderson, una de las primeras oficiales del programa con base en Lima, el enfoque de las donaciones de la Ford estuvo centrado en la igualdad de oportunidades en campos «clásicos» como educación y derechos civiles, mas no en la promoción de innovaciones en las políticas sociales de la época⁶⁷. En su opinión, el predominio de representantes y oficiales masculinos en la Oficina Regional de la Fundación Ford influyó en que la agenda fuese, en este sentido, más conservadora. El ingreso posterior de mujeres feministas a altos cargos dentro de la Fundación Ford marcaría un cambio a favor de una mirada más amplia a la problemática de género (Hutchinson, 2001). Las tensiones de estos años evidencian las contradicciones internas de la misma Fundación Ford y ayudan a entender por qué, según varios testimonios, el programa tuvo mayor impacto dentro del movimiento feminista que fuera de este.

A inicios de la década de 1990, la Oficina Regional decidió cerrar el programa original dirigido a mujeres, a cambio de un programa general de gobernabilidad democrática en el cual se incluiría una dimensión de género. En la práctica, las

⁶⁴ M. León de Leal (entrevista).

⁶⁵ M. Barrig (entrevista); C. Wainerman (entrevista); M. León de Leal (entrevista).

⁶⁶ También: L. Frías (entrevista); M. E. Calvin (entrevista; 21 de septiembre de 2012).

⁶⁷ J. Anderson (entrevista; 29 de agosto de 2012).

fundadoras y especialistas en estudios de mujer y género tendrían que buscar otras formas de financiamiento y legitimidad institucional.

2.4.2 De población a salud sexual y derechos reproductivos

A mediados del siglo XX, una de las principales preocupaciones de la cooperación internacional era la sobrepoblación como factor supuestamente causante de la pobreza y la hambruna de los países en vías de desarrollo. Motivados por un consenso en Occidente sobre la necesidad de diseñar e implementar mejores políticas de planificación familiar, numerosos donantes –IDRC, Fondo de Población de las Naciones Unidas (Unfpa), Centro Latinoamericano y Caribeño de Demografía (Celade), Unesco, Population Council, Fundación Rockefeller, Fundación MacArthur y Fundación Ford– centraron sus esfuerzos en generar capacidades en demografía, ciencias reproductivas y métodos anticonceptivos. Entre 1950 y 1980, la Ford destinó US\$ 260 millones⁶⁸ a su programa global de Población para becas e investigaciones que combinaran estudios demográficos y epidemiológicos a escala nacional, comunitaria y familiar (Ford Foundation, 1991). En este período, la demografía se instaló como disciplina y se generaron redes mundiales conformadas por prestigiosos centros de investigación que orientarían la opinión pública sobre este tipo de problemáticas (Ford Foundation, 1991)⁶⁹.

Entre finales de los años 1980 y mediados de los 1990, dos movimientos de activistas y demógrafas feministas transformaron las políticas de población, reivindicando políticas basadas en derechos humanos y salud integral. Primero, las feministas denunciaron los abusos de derechos humanos en programas de planificación familiar asociados a políticas antinatalistas de población. Segundo, demógrafas feministas confrontaron las severas políticas de población a través de la presentación de estudios sobre la correlación entre el nivel educativo, la condición de bienestar de las mujeres y las tasas de fertilidad. Estos fueron los puntos centrales de debate en las conferencias mundiales coordinadas por las Naciones Unidas que contaron con la participación sin precedentes de organizaciones de mujeres y de la sociedad civil. Entre estos encuentros, destacaron las Conferencias Internacionales de Población y Desarrollo (CIPD) de 1989 y 1994. La Cuarta Conferencia Mundial de la Mujer (1995) ratificó el Plan de Acción de las ICPD y concentró sus denuncias en los efectos negativos que tenían los programas para el desarrollo adoptados en la década de 1970 para las mujeres. Como parte del

⁶⁸ Cifra en dólares de 1991 (Ford Foundation, 1991, p. 15).

⁶⁹ También: A. Lattes (entrevista; 2 de noviembre de 2012).

movimiento Gender and Development, se denunció que el problema del acceso a recursos de las mujeres se definía por las relaciones desiguales de género y se reclamó el reconocimiento de la interrelación entre productividad y reproducción (Razavi & Miller, 1995). Como consecuencia, el enfoque en políticas de desarrollo se desplazó de temas de «mujer» a temas de «género», donde las relaciones de poder en la familia y la comunidad tienen que ser tomadas en cuenta.

Sobre estas demandas, la Ford reevaluó su programa de Población y destinó US\$ 211 millones⁷⁰ para un nuevo programa global de Salud Reproductiva, liderado por José Barzelatto y Margaret Hempel desde Nueva York (Ford Foundation, 1991). Como en otras iniciativas globales, las donaciones estarían orientadas a dos componentes: por un lado, el establecimiento de centros de excelencia dedicados a la investigación social y la formación de especialistas; y, por otro, actividades de *advocacy*.

En el caso de la Región Andina y el Cono Sur, las transiciones democráticas, la disminución de la protesta social y la modernización de los Estados en la región alentaron un proceso de reflexión sobre la identidad y el rol de las ONG como actores sociales con legitimidad política y capacidad propositiva ante problemas nacionales (Barrig, 2005), nuevo panorama ante el cual las organizaciones de mujeres tuvieron que adaptarse. Por ejemplo, había un mayor interés por una rápida institucionalización de los derechos de la mujer, reflejado en la creación de organismos con rango ministerial (como, en 1991, el Servicio Nacional de la Mujer, Sernam⁷¹ en Chile y, más adelante, la Dirección Nacional para la Equidad de las Mujeres en Colombia y el Ministerio de la Mujer y Desarrollo Social en el Perú) y la firma de tratados internacionales a favor de la promoción y protección de la equidad de género (Álvarez, 1999). Asimismo, el retiro de donantes y agencias de cooperación de la Argentina y Chile al finalizar las dictaduras militares obligó a las organizaciones de mujeres a buscar otros modos de asegurar su sostenibilidad. Con la apertura de nuevos espacios de participación nacionales, varias representantes de estas organizaciones fueron convocadas como asesoras y funcionarias de los Gobiernos y algunas instituciones crearon alianzas con organismos públicos para la implementación de políticas públicas en materia de derechos de la mujer y salud sexual (Hutchinson, 2001). Es en este contexto que la Ford decidió crear en la región el programa de SSR en 1992 con un enfoque de derechos comprehensivo que incorporara

⁷⁰ La Fundación Ford destinaría este monto para los 10 primeros años del programa. La cifra original (en dólares de 1991) era de US\$ 125 millones (Ford Foundation, 1991, p. v).

⁷¹ Actualmente: Servicio Nacional de la Mujer y la Equidad de Género.

el empoderamiento de la mujer y el respeto por los derechos reproductivos de individuos y parejas (Shepard, 2006).

Con Chile y el Perú como países prioritarios, el programa de SSR se caracterizó por elegir donatarios que pudieran balancear investigación y activismo, sirviendo como intermediarios entre la gestión pública, la academia y las mujeres⁷². Nuevamente, la Ford enfatizó el aporte de las ideas y del conocimiento científico en el diseño de políticas⁷³ y también intentó vincular a las ONG con plataformas de mayor alcance para presionar al Estado a adoptar cambios en materia de derechos⁷⁴. Un ejemplo es la alianza que desarrolló la oficina de la Región Andina y el Cono Sur con la Organización Panamericana de la Salud (OPS) para introducir la equidad de género en las reformas del sector salud en el Perú y en Chile (Hutchinson, 2001). Esta estrategia permitió fortalecer el movimiento de mujeres e incentivar algunos cambios importantes en materia de políticas públicas. El testimonio de Silvina Ramos de Cedés resalta el rol de la Ford en estos años:

[H]abía que hacer entrenamientos específicos; había que desarrollar proyectos de investigación comparada, ahí [la Fundación Ford] puso plata. Había que desarrollar programas de entrenamiento mucho más institucionalizados. Ahí puso plata. Había que desarrollar estrategias de *advocacy* porque vos tenías como que vender el tema a múltiples actores. Ahí puso plata. Tenías que trabajar en los distintos niveles en los cuales el campo se estaba construyendo en ese momento, que era el global, el regional y el nacional. Y ahí puso plata también. [La Fundación Ford] puso plata para actividades globales; puso plata para actividades regionales y puso plata para actividades nacionales. Tenías que construir, formar un conjunto de líderes. Y ahí puso plata. Y tenías que construir instituciones. Y ahí puso plata.⁷⁵

Una de las iniciativas más innovadoras en este período fue el programa de estudios de masculinidades, promovido durante el período de Bonnie Shepard como oficial de programas. Entre 1995 y 2001, la Ford apoyó a tres equipos de científicos sociales –liderados por Mara Viveros (Universidad Nacional de Colombia), Norma Fuller (PUCP) y Teresa Valdez (Flacso Chile) para la producción de novedosos estudios sobre hombres en la región–. También se coordinaron encuentros, incluyendo la Primera Conferencia Regional sobre Masculinidades

⁷² G. Tiramonti (entrevista; 12 de septiembre de 2012); G. Oré (entrevista; 29 de agosto de 2012).

⁷³ S. Ramos (entrevista; 2 de noviembre de 2012).

⁷⁴ L. Frías (entrevista).

⁷⁵ S. Ramos (entrevista).

(1998), que contó con la participación del Unfpa⁷⁶. Pese a la importancia de la perspectiva masculina para la reflexión sobre la SSR y la contribución de estos estudios, la temática de masculinidades no logró calar dentro de la agenda de la Ford y fue catalogada como «marginal» en las evaluaciones realizadas (Hutchinson, 2001).

La revisión de donaciones en este período muestra que con la excepción de casos puntuales, como la experiencia de masculinidades o las donaciones a las ONG Viva Positivo y Educación Popular en Salud (EPES) que trabajaban con poblaciones vulnerables en Chile, incluyendo personas infectadas con VIH-sida⁷⁷, las donaciones del programa de SSR siguieron una estrategia centrada en abordar las problemáticas de género y sexualidad desde y con las mujeres. Por cierto, esto incluyó aportes a organizaciones y temáticas controversiales, como Católicas por el Derecho a Decidir, que promovía la legalización (o despenalización) del aborto en una región donde el poder de la Iglesia católica era muy fuerte. En cambio, no desarrollaron actividades orientadas a los derechos o las sexualidades de otros grupos, como las personas LGTB.

2.4.3 Cierre del programa y transversalización: SSR, mujer y género

El nuevo milenio trajo consigo nuevos retos programáticos dentro de la Fundación Ford. El esfuerzo a nivel regional y global a favor del empoderamiento de la mujer legitimó el discurso de equidad y promovió su inserción en el centro de las políticas públicas. En 2003, la Oficina Regional clausuró el programa de SSR y optó por transversalizar las problemáticas asociadas a SSR, mujer y género en el programa de Derechos Humanos y Ciudadanía, donde estos temas serían trabajados desde un enfoque de acceso a la justicia (Oré, 2012; Arutyunova & Clark, 2013)⁷⁸. Como parte de esta nueva etapa, la Fundación Ford construyó vínculos con Corporación Humanas en Chile y con la línea de asistencia legal y clínicas públicas de Demus en el Perú. También se sumaron nuevos donatarios, como Sistema Mujer en Colombia, dedicada a la vigilancia de derechos de mujeres desplazadas, y el Centro Interdisciplinario para el Estudio de Políticas Públicas (Ciepp) en la Argentina, que promovía la inclusión de la perspectiva de género en el diseño de políticas de administración y acceso a justicia (Abramovich & Rodríguez, 2007). A escala regional, se crearon nuevas redes, incluyendo la Liga de Mujeres

⁷⁶ T. Valdés (entrevista; 26 de octubre de 2012).

⁷⁷ Para mayor información, ver el capítulo 4 sobre el caso chileno.

⁷⁸ También: A. Varas (entrevista; 6 de septiembre de 2012).

Desplazadas, la Articulación Regional Feminista y de Justicia de Género y la Red Latinoamericana de Académica/os del Derecho (ALAS) para la incorporación de la perspectiva de género en la enseñanza del Derecho en las universidades.

Una de las ventajas de la transversalización de los temas de mujer y género es que permitió a las organizaciones de mujeres vincularse a espacios internacionales de incidencia, dándoles presencia global y ayudando a su fortalecimiento institucional⁷⁹. También facilitó la construcción de vínculos con organizaciones de derechos humanos para la introducción de la perspectiva de derechos en el trabajo en género y viceversa. Como señala Claudia Mejía, directora de Sisma Mujer:

[E]sa interacción ha permitido que nosotras impactemos la agenda de derechos humanos integrando la especificidad de los derechos de las mujeres. Pero, de otro lado, nosotras las mujeres también nos hemos enriquecido de esta interacción por supuesto con los colegas, porque nos hemos enriquecido con problemas más globales, no solamente los relacionados con derechos de las mujeres⁸⁰.

No obstante, para múltiples entrevistados existe la percepción de que la Ford no supo manejar el proceso de transición. Siendo la principal donante en estos temas en la región, no solo se subestimaron las dificultades que enfrentarían las organizaciones donatarias tras el cierre del programa⁸¹, sino también la competencia que se generaría por los recursos que la Fundación Ford aún ofrecía (Hutchinson, 2001)⁸². Muchos entrevistados también concluyen que la Ford dejó un gran vacío en la producción de conocimiento sobre género, en particular en los temas sensibles en SSR, donde otras agencias no quieren entrar. Una investigadora chilena narra el impacto que generó el cierre del programa:

Se echa de menos [a la Fundación Ford], terriblemente. Nosotros le dijimos [al representante de la oficina de la Ford] cuando se reunió con todos los donatarios. Estábamos ahí nosotras, y nos contó eso, y le dijimos: «Es que tú no tienes idea de lo que esto significa, la consecuencia de esto es inconmensurable. Es muy grave en un país tan cerrado como este, tan cerrado; poderes fácticos, la iglesia, grupos conservadores. No tener esto [el programa de SSR] es demasiado más grave que en cualquier otro país». Y fue así.⁸³

⁷⁹ L. Frías (entrevista).

⁸⁰ C. Mejía (entrevista; 10 de septiembre de 2012).

⁸¹ S. Ramos (entrevista); L. Frías (entrevista); B. Fernández (entrevista; 27 de agosto de 2012).

⁸² También: M. E. Calvin (entrevista); B. Shepard (entrevista; 5 de septiembre de 2012).

⁸³ Entrevistada anónima (2012).

A través de los programas presentados, la Ford contribuyó al fortalecimiento del movimiento feminista, a su enorme influencia en el sistema de Naciones Unidas y también a los avances en el reconocimiento de los derechos humanos y de la mujer en la formulación de políticas públicas en los países donatarios. Pero, a diferencia de varias otras líneas programáticas de larga duración, estas iniciativas no dejaron fuertes legados institucionales o *flagships* feministas y tampoco lograron incidir más ampliamente en las universidades de la región, donde los programas de estudios de género han seguido siendo mayormente «islas», a menudo dependientes de la cooperación internacional y sin influencia significativa en sus propias instituciones.

La agenda de género y de SSR en nuestra región continúa teniendo serios problemas por atender, entre ellos, la alta incidencia de violencia hacia niñas, mujeres y minorías sexuales, la dificultad de acceso de las mujeres indígenas a servicios básicos y oportunidades económicas, la falta de incorporación de los derechos de la comunidad LGTB en los planes nacionales de derechos humanos, y la legislación y despenalización del aborto, que requieren esfuerzos específicos. La historia de este eje temático plantea preguntas sobre cómo la Fundación Ford puede incorporar aprendizajes del pasado a la programación actual y cómo puede asegurar que ciertos nichos estratégicos sean sostenibles.

2.5 Etnicidad y justicia racial. Viejos problemas, nuevas prioridades

El compromiso con los derechos de las minorías étnicas y la «justicia racial» es de larga data para la Fundación Ford en sus programas en Estados Unidos y Sudáfrica, pero recién en el nuevo milenio da máxima prioridad a la situación de la población indígena y afrodescendiente en los países de la Región Andina. Este giro se debió en buena parte a que la política identitaria adquirió mayor visibilidad en la agenda pública de la región, proceso acelerado por las tensiones derivadas de la expansión de industrias extractivas en territorios habitados por comunidades indígenas y afrodescendientes. La globalización de la agenda de reivindicación étnica —expresada en una serie de foros y convenios internacionales—, el surgimiento o consolidación de organizaciones civiles representativas de las minorías, así como también de partidos políticos que reivindican identidades de raza y clase, además de la aparición de entidades estatales orientadas a políticas interculturales y la creciente importancia de la dimensión socioambiental en las agendas de desarrollo son factores exógenos a la Fundación Ford que explican la creciente importancia de estos temas en la agenda de gobernabilidad democrática.

Ad portas del nuevo milenio, el programa de derechos humanos reorientó sus objetivos con el fin de responder a estas «nuevas demandas de la realidad» emergentes de los contextos postdictatoriales de América Latina (Abregú, 2006). Ello significó reducir un portafolio de derechos humanos muy amplio y concentrar esfuerzos en iniciativas que buscan enfrentar la discriminación que afecta a los pueblos indígenas y a las comunidades afrodescendientes de la región⁸⁴.

En la última década, el Perú y Colombia son los países prioritarios en esta línea temática debido a las características de sus patrones de exclusión social marcados por una alta correlación entre pobreza, etnicidad y vulnerabilidad. Las pocas inversiones que se mantienen en Chile se concentran en la problemática del pueblo Mapuche, mientras la Argentina quedó fuera de la agenda. Complementariamente, la Ford ha realizado inversiones a nivel supranacional a través de donatarios pertenecientes al sistema de Naciones Unidas (Unesco y Economic Commission for Latin America and the Caribbean, Eclac) en temas de educación intercultural y respecto a la situación demográfica de diversos grupos étnicos; adicionalmente, ha hecho aportes específicos a organizaciones afrodescendientes con alcance regional (Mundo Afro y la Fundación para la Educación en Contextos de Multilingüismo y Pluriculturalidad).

Además de los cambios de prioridad en cuanto a grupo objetivo, la Ford ha abierto el abanico de beneficiarios en los últimos años para incluir organizaciones étnicas de forma directa, aparte de seguir apoyando a ONG de derechos humanos «tradicionales» cuyas agendas se han dirigido hacia estos sectores. Después de las experiencias de PHE y del IFP, la prioridad ha sido menos la formación de profesionales de grupos excluidos —y bastante menos en las ciencias sociales o el mundo académico— y se ha concentrado más en el activismo socioambiental, con énfasis en aproximaciones críticas a las industrias extractivas. Siendo un campo en donde actúan bastantes otras agencias donantes, aún es temprano discernir cuál es el aporte distintivo de la Fundación Ford en este tema y cómo evaluar su impacto.

2.5.1 El camino recorrido: de la «preservación cultural» a la gobernabilidad y la justicia

Entre las décadas de 1970 y 1980, la aproximación de la Ford a la diversidad cultural tuvo un claro énfasis patrimonial y académico. Se trabajó principalmente con intelectuales de los campos de lingüística, arqueología y antropología cultural, otorgando fondos pequeños que contribuyeron con la generación de cono-

⁸⁴ F. Agüero (entrevista; 1 de octubre de 2012).

cimiento en el campo emergente de los estudios andinos y, de manera específica, con la investigación sobre identidades étnicas en el Perú, Bolivia y Ecuador. La Fundación Ford se vinculó con investigadores andinistas de renombre, incluyendo a María Rostworowski, Duccio Bonavia, Franklin Pease, Xavier Albó, Rodolfo Cerrón Palomino, Luis Millones, Ruth Schady y Manuel Marzal. Según el antropólogo Juan Ossio, el primer ministro de Cultura del Perú: «Los principales proyectos culturales [de la época] se iniciaron gracias a la Fundación Ford»⁸⁵.

En la década de 1980, la Fundación Ford comenzó a prestar atención a los afrodescendientes en esta región, y también a la Amazonía. El énfasis con los primeros estuvo en la preservación cultural y la revaloración identitaria, mientras que en la Amazonía las donaciones se vincularon principalmente a la conservación ambiental, antes que a la situación de la población nativa como tal. Sin embargo, se realizaron algunos proyectos que posibilitaron colaboraciones directas con comunidades nativas en Ecuador (Fundación Ecuatoriana para la Preservación de la Naturaleza) y Colombia (Foundation Center for Cooperation with Indigenous Communities). También se desarrollaron programas de *field building* en desarrollo amazónico en Flacso Ecuador, con un programa de entrenamiento dirigido a funcionarios públicos y una maestría sobre desarrollo amazónico, y en la PUCP en el Perú, con un programa de investigación sobre desarrollo sostenible en la Amazonía andina.

Estas donaciones evidencian el interés temprano de la Ford por conocer y establecer contacto con poblaciones indígenas y afrodescendientes, aunque aquellas no se traducen en aportes institucionales a organizaciones representativas o de membresía. Más bien, la Fundación Ford dio apoyo a algunos líderes indígenas para participar en foros internacionales, como fue el caso del dirigente aguaruna Evaristo Nugkuag⁸⁶. ¿Por qué los vínculos iniciados con dichas organizaciones no continuaron ni lograron escalar hasta hace pocos años? Según Jeanine Anderson, oficial de programas durante la década de 1980, tanto la situación institucional de las organizaciones indígenas como la aversión al riesgo de la misma Ford habrían impedido el desarrollo de vínculos duraderos:

[Tuve] una conversación con una persona de derechos humanos [de la Fundación Ford] que vino a ver el tema indígena. Él tenía claridad sobre la necesidad de promover el tema indígena como parte de los derechos humanos [...],

⁸⁵ J. Ossio (entrevista; 29 de agosto de 2012).

⁸⁶ Líder aguaruna, recibió el Premio Goldman para el Medio Ambiente en 1991 y es fundador de la Coordinadora de Organizaciones Indígenas de la Cuenca Amazónica (Coica) y de la Asociación Interétnica de Desarrollo de la Selva Peruana (Aidesep).

tenía desarrollada una propuesta para Conap y otra para Aidesep⁸⁷, y yo decía ¿qué hago?, ¿a cuál [le damos el financiamiento]? ¿o tratamos de quedar bien con ambas [...]? Él me explicaba que lo único que sacaba claro era que en el tema indígena no había posibilidad de entrar a trabajar como en el campo de las mujeres –con proyectos de fortalecimiento institucional, dejando que mil flores florezcan y después ver qué pasa– porque las organizaciones indígenas estaban peleadísimas. [Me explicó] que lo único que sacaba en claro era que [había de enfocarse] en los temas de defensa del territorio y salud [...]. Yo creo que en los 80 la Fundación tuvo ganas y cierta claridad para trabajar el tema indígena, pero no se encontraron organizaciones que pasaran la valla de la Ford. En ese tiempo no se podía defender ni 20 mil dólares de donación para una organización que no tuviera formalización. La Ford no arriesgaba.⁸⁸

Durante los años 1990, la inversión más ambiciosa se realizó en Chile y fue dirigida a la UFRO, institución de educación superior pública ubicada en La Araucanía, la región más pobre del país, donde se concentra la población mapuche. La UFRO recibió seis donaciones por más de US\$ 1 millón en total para el establecimiento del Instituto de Estudios Indígenas (IEI) dedicado a actividades de investigación aplicada, docencia y extensión (Universidad de la Frontera, UFRO, s. f.). El IEI surgió como una iniciativa de la UFRO y el Programa de Pueblos Indígenas de la Comisión Chilena de Derechos Humanos y contó con el apoyo financiero del Ministerio de Educación de Chile, la Embajada de Canadá y la Fundación Ford. De acuerdo a José Aylwin (2004), Coordinador del Programa de Pueblos Indígenas de la UFRO, la creación del IEI constituyó un hito para la mejora de la situación de los pueblos indígenas chilenos al instituirse en un centro orientado al desarrollo regional y la preservación de su identidad cultural. Desde el año 2018, el IEI se conoce como Instituto de Estudios Indígenas e Interculturales en un esfuerzo por ampliar su alcance hacia nuevas temáticas, como migración y diversidad cultural (UFRO, 2018).

En el nuevo milenio, se han impulsado acciones de mayor envergadura en materia indígena y afrodescendiente. El proceso de preparación de la Conferencia Mundial contra el Racismo de 2001 en Durban fue una oportunidad para

⁸⁷ Aidesep y la Confederación de Nacionalidades Amazónicas del Perú (Conap) son las principales organizaciones indígenas amazónicas de alcance nacional en el Perú. Aidesep fue fundada en 1985 teniendo como base la experiencia organizativa indígena desarrollada durante la década de 1970 en el Consejo Aguaruna-Huambisa, la Central de Comunidades Nativas de la Selva Central y la Federación de Comunidades Nativas de Ucayali. La Conap surge en 1987 como resultado de un cisma en la dirigencia de Aidesep.

⁸⁸ J. Anderson (entrevista).

el personal de la Ford para tomar contacto con líderes y organizaciones étnicas a través de ONG de derechos humanos tradicionales que recibieron donaciones para el trabajo preparatorio para la conferencia, por ejemplo, la Fundación Ideas de Chile, la CAJ del Perú, la CCJ y el Centro de Estudios e Investigaciones Afro–Mundo Afro– de Uruguay. En algunos casos, las acciones desarrolladas alrededor de esta conferencia constituyeron el primer paso para el establecimiento de una relación más directa entre los donatarios y la Fundación Ford. Por ejemplo, Tarcila Rivera –líderesa quechua, fundadora de la ONG Chirapaq y una de las principales donatarias indígenas de la Ford en nuestra región– inició sus vínculos con ella a través de la Fundación Ideas:

Yo no conocí a la Ford por alguien de Perú, sino por la Fundación Ideas de Chile, en el marco de las reuniones preparatorias para la tercera conferencia mundial sobre racismo y discriminación. [...] Los pueblos y organizaciones indígenas nos insertamos recién en la tercera conferencia porque [antes] no la veíamos como un espacio donde pudiéramos lograr avances. [...] Antes de esto, nosotros mirábamos a la Ford como una fundación que apoyaba académicos, universidades, investigadores. Después nos enteramos que sí apoyaban a las ONG feministas, pero nosotros nunca tuvimos acercamiento ni información. Chirapaq, pese a que es vista como ONG [por las organizaciones indígenas], es una ONG marginal y tiene características de organización. Durban abrió la oportunidad a las mujeres indígenas andinas y amazónicas para reflexionar sobre el racismo y la discriminación.⁸⁹

Entrados los años 2000, las inversiones se orientaron a los siguientes temas: racismo y discriminación, interculturalidad, y fortalecimiento de liderazgos y organizaciones étnicas.

2.5.2 Racismo y discriminación

La Fundación Ford ha abordado esta temática desde la perspectiva del acceso y protección de derechos, priorizando tres temas: a) educación; b) generación de evidencia; y c) justicia. En cuanto a los dos primeros, se promovió el desarrollo de un activismo profesional basado en campañas mediáticas, producción de evidencia y acciones de incidencia orientadas a las políticas públicas. El trabajo de mayor alcance regional fue realizado por la Fundación Ideas (Chile), institución que recibió US\$ 2.736.410 para difusión y seguimiento de la agenda de Durban entre OSC.

⁸⁹ T. Rivera (entrevista).

En sintonía con la tradición de la Ford, hubo una contribución importante en la generación de conocimiento sobre las manifestaciones y los efectos del racismo y la discriminación étnica. Aquí se ubican aportes para mejorar la calidad de la información sociodemográfica sobre los grupos indígenas y afrodescendientes en la región. Tales donaciones han contribuido a brindar legitimidad académica a la agenda de justicia étnica y a elevar el nivel de los debates públicos sobre racismo y discriminación, usualmente más orientados por la opinión que por la evidencia. Entre los resultados de tales donaciones, destaca el trabajo realizado por donatarios de perfil académico, como la Universidad Nacional de Colombia, Uniandes (Programa de Justicia Global y Derecho), Universidad del Valle, Universidad del Pacífico, Grade, Centro de Derechos Humanos de la UDP, UFRO y Consejo Económico para América Latina y el Caribe.

En cuanto a acciones de justicia, destaca la experiencia de la CCJ en la promoción del uso de los estándares internacionales de derechos humanos para abordar la problemática de la discriminación hacia comunidades indígenas y afrodescendientes. Gustavo Gallón, exdirector de la Comisión, explica la orientación del trabajo de esta ONG a nivel de litigio y asistencia legal:

Con las organizaciones afros también tenemos una relación permanente, entre ellas Cenovac, que es la Conferencia Nacional de Organizaciones Afrocolombianas. También representamos a poblaciones afros en dos masacres cerca de Buenaventura, en un corregimiento que se llama Zabaletas. Fueron las masacres de los años 1997 y 2000. Tenemos una relación permanente con Procesos de Comunidades Negras, con Afrodes, que es la Asociación de Afrocolombianos Desplazados. Le damos mucho énfasis al trabajo con grupos vulnerables, con grupos étnicos.⁹⁰

Adicionalmente, la Ford promovió el establecimiento de observatorios sobre discriminación en Colombia, Chile (Observatorio Indígena) y la Argentina (Observatorio de la Discriminación), un modelo de intervención que combina el litigio estratégico, la educación pública y la investigación. Entre tales observatorios, destaca el Observatorio de Discriminación Racial de Colombia, gestionado por el programa de Justicia Global y Derecho de la Uniandes, el cual ha realizado una serie de acciones jurídicas en ese país y en la Corte Interamericana de Derechos Humanos. También ha realizado acciones educativas –entre las cuales destaca el Semillero de Abogados Afrocolombianos–, así como intervenciones públicas para promover el derecho internacional de los derechos humanos en alianza con uni-

⁹⁰ G. Gallón (entrevista; 6 de septiembre de 2012).

versidades, movimientos sociales y entidades estatales. La Ford ha hecho una clara apuesta por este programa, que recibió US\$ 2.115.360 en el período 2008-2012.

2.5.3 Interculturalidad

Durante la década de 2000, la Fundación Ford se posicionó como donante en materia de interculturalidad en la región⁹¹. Esto se explica por iniciativas de alto perfil, como el programa PHE, pero también por una serie de proyectos que permitieron ensayar la aplicación de un enfoque intercultural en intervenciones de desarrollo. Los proyectos se concentraron en el ámbito educativo, incluyendo educación no formal, educación básica y educación superior. Sin embargo, esta línea de intervención no fue prolongada. Como recuerda un donatario peruano:

[D]esde el año 2004 hasta el 2008 hubo una serie de instituciones –entre ellas la Ford, Friederich Ebert, Oxfam, IBIS Dinamarca– muy comprometidas con el tema intercultural, muy interesadas en indagar qué significa, por dónde va, para qué sirve en nuestras sociedades. Había obviamente el tema internacional de los movimientos indígenas en Ecuador y Perú, que era algo que interesaba comprender [...]. Yo siento que después del 2008-2009 el entusiasmo por el tema [se] fue diluyendo.⁹²

Uno de los donantes más importantes en esta línea fue la Fundación por la Educación en Contextos Multilingües y Pluriculturales (Funproeib Andes, Bolivia), con el objetivo de realizar investigación y promover el debate sobre el rol de la educación superior en la construcción de la ciudadanía en América Latina. Desde la perspectiva de los entrevistados, el apoyo a esta actividad podría responder a lecciones derivadas del programa previo de PHE, el cual reveló los desafíos de implementar un enfoque intercultural en intervenciones de inclusión educativa. En relación a esta experiencia, una representante chilena señala lo siguiente:

Pathways tuvo el problema que se transformó en un programa remedial, más que en un programa que efectivamente promueva la interculturalidad, a pesar de sus objetivos. [Es por ello que] los liderazgos indígenas, con muchos de los cuales nosotros tenemos redes, **son súper críticos de Pathways**. No es un programa que sea respetado y que tenga adhesión de parte de los grupos indígenas [...]. Fue muy difícil instalar una mirada intercultural y más bien se enfatizó una relación muy remedial con las poblaciones indígenas [...].⁹³

⁹¹ P. Díaz-Romero (entrevista); J. Ansión (entrevista; 23 de agosto de 2012); M. Zeisser (entrevista; 13 de noviembre de 2012).

⁹² Entrevistado anónimo (2012).

⁹³ Entrevistada anónima (2012); el resaltado es de las autoras.

2.5.4 Fortalecimiento de liderazgos y organizaciones indígenas y afrodescendientes

Desde la década de 2000, se identifican esfuerzos de la Fundación Ford por ampliar sus vínculos directos con organizaciones indígenas representativas, y más claramente en el ámbito político desde 2010, cuando se realizaron inversiones mayores dirigidas a fortalecer liderazgos y organizaciones. En este aspecto, destaca la ONG peruana Chirapaq al ser el único donatario indígena que ha logrado mantener una relación continua con la Ford desde la primera donación recibida en el año 2004 y con importantes recursos destinados a su fortalecimiento institucional.

Otra experiencia de formación de liderazgos indígenas a través de la cual es posible extraer lecciones relevantes, aunque no tan alentadoras, se dio a través del Centro Bartolomé de las Casas (CBC) en Cusco, Perú. El proyecto, iniciado a mediados de la década de 2000, consistía en desarrollar una propuesta de formación de líderes orientada al diálogo intercultural. De acuerdo a su promotor⁹⁴, se trató de un proyecto de educación investigativa para comprender los procesos de aprendizajes de los líderes de comunidades campesinas indígenas de Cusco, Puno y Apurímac, así como de dirigentes asháninkas de la zona del Bajo Urubamba.

En base a esto, la Ford impulsó el escalamiento de esta experiencia dentro del Perú y hacia Bolivia, en la perspectiva de contar con una propuesta de alcance andino, pero se enfrentó una serie de desafíos. Primero, la expansión territorial del proyecto hizo evidente la necesidad de introducir adaptaciones al modelo de formación pedagógica, el cual estaba centrado en la experiencia de los dirigentes indígenas quechuas del sur del Perú. La demanda de adaptaciones no se limitaba a cuestiones lingüísticas o geográficas, sino que también expresaba tensiones entre los dirigentes provenientes de diferentes grupos étnicos y respecto a la forma como se les atribuía su carácter «representativo» indígena. Debido a este tipo de desafíos, no fue posible implementar el proyecto entre grupos aimaras, a pesar de operar en zonas donde habitaba dicha población. Segundo, los intentos de vinculación con organizaciones indígenas regionales no prosperaron porque existían diferentes valoraciones sobre el perfil de liderazgo que debía ser promovido. Además, organizaciones indígenas como la Coordinadora de Organizaciones Indígenas Andinas estaban más interesadas en recibir formación política para sus dirigentes, mientras que el proyecto buscaba una reflexión pedagógica centrada en lo intercultural.

⁹⁴ M. Zeisser (entrevista).

Las tensiones señaladas revelan la importancia de comprender las diferencias en las prioridades, modos de operación y formas de construcción de legitimidad entre las organizaciones étnicas con perfil de ONG versus aquellas que provienen de una tradición de movimientos sociales u organizaciones de base. Si bien es cierto que la gran mayoría de este tipo de organizaciones también cuenta con personería jurídica como ONG y tienen experiencia de trabajo con la cooperación internacional, su marca de origen, el perfil de sus bases y su historia institucional determinan una mayor politización de sus agendas de trabajo.

Finalmente, el proceso de apoyo técnico a los censos nacionales en Colombia y el Perú ha brindado una oportunidad para que las organizaciones étnicas dialoguen con el Estado y la comunidad académica. Donaciones iniciales a la Organización Nacional de Mujeres Indígenas Andinas y Amazónicas del Perú (Onamiap) y la Confederación Nacional Agraria (CNA), por ejemplo, permitieron al personal de la Fundación Ford conocer mejor las dinámicas de las organizaciones de base y su potencial para aportes más sostenidos. Asimismo, la Ford ha posibilitado que organizaciones como la Asociación para el Movimiento Nacional de Derechos Humanos de Comunidades Afrocolombianas y el Centro de Desarrollo de la Mujer Negra Peruana (Cedemunep) realicen trabajo preparatorio a nivel de las comunidades para sensibilizarlas sobre la importancia de declarar su identidad étnica en los censos nacionales. Los entrevistados reconocen aquí un aporte estratégico de la Ford, pues contribuye a resolver uno de los principales cuellos de botella para la implementación de políticas de justicia étnica y de consulta previa: la falta de datos sociodemográficos confiables.

2.5.5 Derechos y justicia étnica: cambio y continuidad

A la luz de la evidencia analizada, es posible concluir que las principales contribuciones de la Fundación Ford en materia de etnicidad y cultura pueden resumirse en cuatro puntos. En primer lugar, ha impulsado la incorporación de las demandas de las minorías étnicas en la agenda de las organizaciones tradicionales de derechos humanos. Entre las principales estrategias empleadas, se incluye la generación de evidencia sobre la situación de las minorías étnicas, la participación de organizaciones representativas en espacios institucionalizados y la diversificación temática de la agenda de las ONG de derechos humanos con mayor trayectoria. Segundo, ha contribuido a elevar la calidad del debate público y a dotar de legitimidad política y académica a la lucha contra la discriminación y el racismo en la región. De igual manera, en tercer lugar, ha promovido la profesionalización de las OSC que trabajan en reivindicación étnica, incentivando el establecimiento

de nexos de cooperación con entidades estatales y expertos en la academia. Por último, ha apoyado una nueva generación de profesionales indígenas y afrodescendientes, entre ellos los beneficiarios del programa PHE y del IFP.

Los avances logrados desde la década de 2000 son alentadores, pero también revelan desafíos para consolidar este eje de trabajo. Inicialmente, la participación de actores y organizaciones provenientes de las propias comunidades indígenas y afrodescendientes de la región fue limitada en función al alto grado de prioridad otorgado a la justicia étnica en la programación actual. Fue evidente la necesidad de profundizar la comprensión de las dinámicas organizativas y políticas de estas comunidades para establecer mejores vínculos de cooperación, los cuales se han dado en mayor medida después de 2012. La relativa escasez de profesionales y líderes indígenas y afrodescendientes en posiciones desde las cuales crear organizaciones, sean de *advocacy* o de investigación-acción, sigue siendo un factor limitante, a pesar de importantes inversiones en programas de formación. Como se mencionó anteriormente, no queda claro si la Fundación Ford ha aprovechado todo lo posible a los mismos becarios y egresados del IFP y otros programas de formación; tampoco si ha identificado profesionales que han regresado a sus comunidades y desarrollan iniciativas que ameritan financiamiento futuro. Esto fue un factor clave en el desarrollo de las organizaciones de derechos humanos y otros campos de mayor trayectoria en la Fundación Ford. El futuro de este trabajo también implica la contratación de oficiales de programa provenientes de estas comunidades, otro factor clave para el desarrollo de programas de larga historia en la Fundación Ford.

Por otro lado, es preciso señalar los cuestionamientos que han compartido algunos entrevistados en relación a lo que algunos consideran una «sobrefocalización» de la Ford en asuntos étnicos. Si bien se reconoce la importancia de avanzar en el reconocimiento de derechos y la generación de oportunidades para estos grupos excluidos, los testimonios recogidos expresan cuatro tensiones:

1. Entre la relevancia de emplear un enfoque de exclusión social integral que tome en cuenta diferentes manifestaciones de la discriminación o enfocarse únicamente en la dimensión étnica. Algunos consideran que la Ford está acotando demasiado sus objetivos, lo cual puede derivar en una «indigenización» de los diagnósticos sobre problemáticas nacionales. También se han expresado preocupaciones sobre la concentración de la agenda de derechos humanos en las problemáticas de pobreza y exclusión, lo cual limitaría el alcance de los derechos civiles de otros grupos, incluyendo a las mujeres y a personas LGTB.

2. Entre incentivar a las organizaciones de derechos humanos «tradicionales» para que adquieran una posición de liderazgo en asuntos étnicos o apostar por el fortalecimiento a largo plazo de organizaciones representativas de los propios grupos étnicos. Hasta ahora, la Ford ha mantenido ambos tipos de donatarios, pero es preciso reconocer que los dos pueden competir por su visibilidad en la agenda pública y en la gestión de recursos provenientes de la cooperación internacional.
3. Entre trabajar con organizaciones étnicas de perfil ONG, caracterizadas por liderazgos más profesionalizados, pero más dependientes de aliados internacionales, o vincularse con organizaciones de perfil más político, pero con membresía y raíces más extensas en sus comunidades.
4. Entre estrategias que promueven el diálogo de políticas o aquellas que enfatizan un trabajo más de base. Sobre este aspecto, algunos entrevistados provenientes de organizaciones étnicas consideraron que la agenda de la Ford es aún muy «intelectual» y que privilegia a los expertos en desmedro de intervenciones más directas para mejorar el nivel de vida en las comunidades. Paradójicamente, desde la perspectiva de algunos donatarios antiguos, en los últimos años la Fundación Ford estaría privilegiando el vínculo con organizaciones más frágiles y sin la experiencia institucional para incidir en políticas públicas. En palabras de un investigador y donatario peruano con más de 20 años de experiencia de vinculación con la Ford, «hay una tendencia que podríamos llamar “basista” en los últimos años»⁹⁵.

En este marco, cabe precisar qué rol cumplirá la Fundación Ford en el concierto de donantes que vienen trabajando con pueblos indígenas y organizaciones afrodescendientes en la región. Tomando en cuenta la experiencia acumulada, apostar por el fortalecimiento y articulación con el entorno (Estado, sociedad civil, sector privado, academia) de las organizaciones representativas étnicas puede ser un camino donde la Ford logre marcar una diferencia en las oportunidades de los grupos históricamente excluidos, aunque ciertamente esto requerirá esfuerzos de mediano plazo y una disposición a tomar riesgos.

⁹⁵ Entrevistado anónimo (2012).

Anexos

Anexo 2.1
Listado de entrevistados

País	Entrevistado	Institución	Fecha de entrevista
Argentina	Víctor Abramovich	CELS	21/9/2012
Argentina	Martín Abregú	CELS; exrepresentante y actual vicepresidente de la Fundación Ford	25/9/2012
Argentina	Carlos Acuña	Cedes; CELS	6/11/2012
Argentina	Martín Bohmer	ADC	2/10/2012
Argentina	Gloria Bonder	Flacso	12/9/2012
Argentina	Roberto Bouzas	Flacso	13/9/2012
Argentina	Gastón Chillier	CELS	14/9/2012
Argentina	Inés Dussel	Flacso	3/10/2012
Argentina	Graciela Giménez	UNRN	5/9/2012
Argentina	Álvaro Herrero	ADC	31/8/2012
Argentina	Alfredo Lattes	Centro de Estudios de Población (Cenep)	2/11/2012
Argentina	Carlos March	Fundación Poder Ciudadano	27/9/2012
Argentina	Roberto Martínez Nogueira	ITDT	12/9/2012
Argentina	Óscar Oszlak	ITDT; Cedes	2/11/2012
Argentina	Silvina Ramos	Cedes	2/11/2012
Argentina	Guillermina Tiramonti	Flacso	12/9/2012
Argentina	Catalina Wainerman	ITDT; Cenep	5/10/2012
Chile	Felipe Agüero	Exoficial de programa de la Fundación Ford	1/10/2012
Chile	José Joaquín Brunner	Exinvestigador de Flacso	21/8/2012
Chile	María Eugenia Calvin	Fundación EPES	21/9/2012
Chile	Gonzalo Delamaza	Fundación Ciudadanía; Universidad de los Lagos	5/9/2012
Chile	Pamela Díaz-Romero	Directora de la Fundación Equitas	30/9/2012
Chile	Francisco Estévez	Fundación Ideas	7/9/2012

País	Entrevistado	Institución	Fecha de entrevista
Chile	Lorena Frías	Exdirectora de La Morada-Humanas	9/10/2012
Chile	Hugo Frühling	Universidad de Chile	6/9/2012
Chile	Juan Eduardo García Huidobro	Universidad Alberto Hurtado	1/10/2012
Chile	Manuel Antonio Garretón	Exinvestigador de Flacso	9/10/2012
Chile	Sonia Montecino	Universidad de Chile	12/9/2012
Chile	Enrique Palet	Secretario general adjunto para gestión de la Conferencia Episcopal de Chile; exsecretario ejecutivo de la Vicaría de la Solidaridad	20/8/2012
Chile	Bonnie Shepard	Exoficial de programa de la Fundación Ford	5/9/2012
Chile	Teresa Valdés	Exinvestigadora de Flacso	26/10/2012
Chile	Augusto Varas	Exoficial de programa y exrepresentante de la Fundación Ford	6/9/2012
Chile	José Zalaquett	Exabogado y colaborador del Comité Pro Paz; Vicaría de la Solidaridad; Universidad de Chile	6/11/2012
Colombia	Gustavo Gallón	CCJ	6/9/2012
Colombia	Magdalena León de Leal	Universidad Nacional	11/9/2012
Colombia	Claudia Mejía Duque	Sisma Mujer	10/9/2012
Colombia	César Rodríguez Garavito	Uniandes	30/8/2012
Colombia	Sergio Rodríguez Restrepo	Uniandes	8/9/2012
Colombia	Rodrigo Uprimny	Dejusticia	10/9/2012
Perú	Jeanine Anderson	Exoficial de programa de la Fundación Ford; PUCP	29/8/2012
Perú	Juan Ansión	PUCP	23/8/2012
Perú	Maruja Barrig	Experta en género	24/8/2012
Perú	Carlos Basombrío	ONG Capital Humano y Social	28/8/2012
Perú	Cecilia Blondet	Exdirectora de Proética; IEP	11/9/2012; 21/9/2012
Perú	Jack Burga	Catholic Relief Services	29/8/2012
Perú	Julio Cotler	IEP	24/8/2012

País	Entrevistado	Institución	Fecha de entrevista
Perú	Ricardo Cuenca	IEP	19/9/2012
Perú	Ernesto de la Jara	IDL	31/8/2012
Perú	María del Carmen Feijoó	Exoficial de programa de la Fundación Ford	26/9/2012
Perú	Blanca Fernández	Centro de la Mujer Peruana Flora Tristán	27/8/2012
Perú	Gabriela Oré Aguillar	Exoficial del Programa de Derechos Sexuales y Reproductivos de la Fundación Ford	29/8/2012
Perú	Juan Ossio	PUCP	29/8/2012
Perú	Marita Palacios	Exoficial de programa de la Fundación Ford	27/9/2012; 20/10/2012
Perú	Felipe Portocarrero	Universidad del Pacífico	6/9/2012
Perú	Gonzalo Portocarrero	PUCP; Red para el Desarrollo de las Ciencias Sociales	19/9/2012
Perú	Tarcila Rivera	Centro de Culturas Indígenas del Perú (Chirapaq)	24/8/2012
Perú	Francisco Soberón	Aprodeh	31/12/2012
Perú	Carolina Trivelli	Exministra del Midis; IEP	4/9/2012
Perú	Ricardo Uceda	Instituto Prensa y Sociedad (IPYS)	10/9/2012
Perú	Hugo Yanque	Arariwa Microfinanzas	13/11/2012
Perú	Marco Villasante	Programa Hatun Ñan-Fundación Ford	13/11/2012; 14/11/2012
Perú	Marco Zeisser	Exdirector del CBC	13/11/2012
Otros	Javier Escobal	Grade	10/7/2013
Otros	Jean Paul Lacoste	Exoficial de programa de la Fundación Ford	27/6/2013
Otros	Mark Lundy	CIAT	10/7/2013
Otros	David Myhre	Exoficial de programa de la Fundación Ford	5/7/2013
Otros	Martín Piñeiro	Exdirector del IICA	12/7/2013
Otros	César Sotomayor	Exdirector de Foncodes del Midis	9/7/2013

Referencias

- Abramovich, V., & Rodríguez, P. (2007). *La experiencia de los donatarios de la Fundación Ford en América Latina*. Buenos Aires: UdeSA.
- Abramovich, V., & Rodríguez, P. (2011). *Hecho en América Latina. Experiencias de activismo de derechos humanos*. Buenos Aires: UdeSA.
- Abregú, M. (2006). Derechos humanos para todos: de la lucha contra el autoritarismo a la construcción de una democracia inclusiva. En A. E. Varas, *La propuesta ciudadana: una nueva relación sociedad civil-Estado*. Santiago de Chile: Catalonia. Recuperado de http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1806-64452008000100002&script=sci_arttext&tlng=es
- Abregú, M. (s. f.). *Reshaping human rights work to address «second class» citizenship*. Program Officer Memo. Santiago de Chile: Ford Foundation-Office for the Andean Region and Southern Cone.
- Álvarez, S. E. (1999). Advocating feminism: The Latin American Feminist NGO «Boom». *International Feminist Journal of Politics*, 1(2), 181-209
- Arutyunova, A., & Clark, C. (2013). *Watering the leaves, starving the roots. The status of financing for women's rights organizing and gender equality*. Toronto: The Association for Women's Rights in Development. Recuperado de https://www.awid.org/sites/default/files/atoms/files/WTL_Starving_Roots.pdf
- Asociación Pro Derechos Humanos, Aprodeh. (s. f.). Historia. Aprodeh. Recuperado de <http://www.aprodeh.org.pe/>
- Aylwin, J. (2004). *Derechos humanos y pueblos indígenas: tendencias internacionales y contexto chileno*. Temuco: UFRO-IEI.
- Barrig, M. (marzo, 2005). *Los malestares del feminismo latinoamericano: una nueva lectura*. Mujeres en Red. Recuperado de http://www.mujeresenred.net/IMG/article_PDF/article_a140.pdf
- Basombrío, C. (2007). *Informe de evaluación del programa de derechos humanos y ciudadanía de la oficina regional Santiago de Chile de la Fundación Ford*. Santiago de Chile: Fundación Ford-Oficina de la Región Andina y Cono Sur.
- Bickford, L., & Schultz, D. (2008). *Memory and justice. Confronting past atrocity and human rights abuse. Support for activities in the areas of human rights and democratic governance by the Andean Region and Southern Cone Office of the Ford Foundation*. Santiago de Chile: Ford Foundation-Office for the Andean Region and Southern Cone.
- Botto, M. (2011). *Think tanks en América Latina: radiografía comparada de un nuevo actor político*. En N. Correa, & E. Mendizabal, *Vínculos entre conocimiento y política: el rol de la investigación en el debate público en América Latina* (pp. 83-113). Lima: Consorcio de Investigación Económica y Social y Universidad del Pacífico.
- Cuenca, R., & Niño, R. (2011). *Igualando oportunidades. Sistematización del Programa Internacional de Becas de la Fundación Ford en el Perú*. Documento de trabajo. Lima: IEP. Recuperado de <http://repositorio.iep.org.pe/handle/IEP/959>
- De Sierra, G., Garretón, M. A., Murmis, M., & Trindade, H. (2007). *Las ciencias sociales en América Latina en una mirada comparativa*. Ciudad de México: Siglo Veintiuno Editores.

- Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales, Flacso, Chile. (s. f.). Historia. Flacso Chile. Recuperado de <http://www.flacsochile.org/historia/>
- Feldfeber, M., & Ivanier, A. (2003). La descentralización educativa en Argentina: el proceso de transferencia de las instituciones de formación docente. *Revista Mexicana de Investigación Educativa*, 8(18), 421-445.
- Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola, FIDA. (mayo, 2007). Proyecto de Desarrollo del Corredor Puno-Cusco. Evaluación intermedia. FIDA. Recuperado de <https://www.ifad.org/documents/38714182/39735410/pe07.pdf/f63a6db8-cc0f-4b04-9997-ce085635bf48>
- Fontaine, A. (1988). *Los economistas y el presidente Pinochet*. Santiago de Chile: Zigzag.
- Ford Foundation. (1991). Reproductive health: A strategy for the 1990. A program paper of the Ford Foundation. Nueva York: Ford Foundation.
- Ford Foundation. (2008). *Pathways to Higher Education*. Nueva York: Fundación Ford.
- Ford Foundation. (2013). Linking higher education and social change. Ford Foundation International Fellowship Program. Nueva York: Ford Foundation.
- Frühling, H. (2000). From dictatorship to democracy: law and social change in the Andean Region and the Southern Cone of South America. En S. Golub, & M. McClymont, *Many roads to justice: the law-related work of Ford Foundation grantees around the world* (pp. 55-87). Nueva York: Ford Foundation.
- Fundación Ford. (2003). *Fundación Ford. 40 años en la Región Andina y Cono Sur*. Santiago de Chile: Fundación Ford.
- Hutchinson, E. (2001). *Support for women's rights and gender equity in the Andes Region and Southern Cone Office of the Ford Foundation: A consultant's report*. Albuquerque: The University of New Mexico.
- John F. Kennedy Presidential Library and Museum. (s. f.). Alliance for Progress (Alianza para el Progreso). John F. Kennedy Presidential Library and Museum. Recuperado de <http://www.jfklibrary.org/JFK/JFK-in-History/Alliance-for-Progress.aspx>
- Koob, A., Tansey, S., & Dobson, C. (2016). *Advancing human rights. Update on global foundation grantmaking. 2016 Edition*. Nueva York: Foundation Center. Recuperado de <http://www.issuelab.org/resources/24982/24982.pdf>
- Levy, D. C. (1986). *Higher education and the state in Latin America. Private challenges to public dominance*. Chicago: The University of Chicago Press.
- Levy, D. C. (2005). *To export progress: The golden age of university assistance in the Americas*. Bloomington: Indiana University Press.
- Moscoso, T. (1963). *The Alliance for Progress: Its program and goals*. Dept. of State-Agency for International Development. Recuperado de <https://babel.hathitrust.org/cgi/pt?id=txu.059173000527490&view=1up&cseq=5>
- Neirotti, N. (2008). *De la experiencia escolar a las políticas públicas: proyectos locales de equidad educativa en cuatro países de América Latina*. Buenos Aires. Unesco-IIPE. Recuperado de <http://unesdoc.unesco.org/images/0018/001824/182443s.pdf>
- Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura, FAO. (2008). *Programas y proyectos. Enfoque de desarrollo territorial en proyectos de inversión. Estudios de caso*. FAO y Banco Mundial.

- Organización Internacional del Trabajo, OIT. (s. f.). La década de Naciones Unidas para la mujer y la Cedaw (Convención sobre la eliminación de todas las formas de discriminación contra la mujer). ILO. Recuperado de http://www.ilo.org/public//spanish/region/ampro/cinterfor/temas/gender/oit_igu/inst_int/inst_int2.htm
- Palacios, M. A. (2007). *Education*. Santiago de Chile: Ford Foundation-Office for the Andean Region and Southern Cone.
- Petrovich, J. (2009). *Higher education access and success for marginalized students in Chile and Peru: Promoting sustainable programs*. Santiago de Chile: Ford Foundation.
- Portes, A. (2004). La sociología en el continente: convergencias pretéritas y una nueva agenda de alcance medio. *Revista Mexicana de Sociología*, 66(3), 1-37.
- Proyecto Capital. (2018). ¿Dónde estamos? Proyecto Capital. Recuperado de <http://www.proyectocapital.org/es/el-proyecto/donde-estamos.html>
- Puryear, J. M. (1994). *Thinking politics: Intellectuals and democracy in Chile 1973-1988*. Baltimore: Johns Hopkins University Press.
- Razavi, S. & Miller, C. (1995). *From WID to GAD: Conceptual shifts in the women and development discourse*. Ginebra: United Nations Research Institute for Social Development. Recuperado de <https://www.files.ethz.ch/isn/38688/OP%20001c.pdf>
- Ribotta, B. (2011). Descripción de los proyectos integrantes del programa Pathways to Higher Education de la Fundación Ford (Región Andina y Cono Sur) (borrador de informe). Santiago de Chile: Fundación Ford.
- San Martín, C. (julio-diciembre, 2012). El modelo del Programa Internacional de Becas de la Fundación Ford, IFP, en los contextos de Chile y Perú: primeros resultados a una década de intervención. *Revista ISEES. Inclusión Social y Equidad en la Educación Superior*, (11), 69-86.
- Schejtman, A., & Berdegué, J. (marzo, 2004). Desarrollo territorial rural. Santiago de Chile: Rimisp. Recuperado de http://www.rimisp.org/wp-content/files_mf/1363093392schejtman_y_berdegue2004_desarrollo_territorial_rural_5_rimisp_CARdumen.pdf
- Shepard, B. (2006). *Running the obstacle course to sexual and reproductive health: lessons from Latin America*. Westport: Praeger.
- Sistema de Ingreso Prioritario de Equidad Educativa, Sipee. (s. f.). Sistema de Ingreso Prioritario de Equidad Educativa. Recuperado de <http://www.ingresoequidad.uchile.cl/index.php>
- Stone, D. (2007). Recycling bins, garbage cans or think tanks? Three myths regarding policy analysis institutes. *Public Administration*, 2, 259-278.
- Taffet, J. F. (2007). *Foreign aid as foreign policy: The Alliance for Progress in Latin America*. Nueva York: Routledge.
- Universidad de Chile. (s. f.). Convenios étnicos. Universidad de Chile-Pregrado. Recuperado de <http://www.uchile.cl/portal/presentacion/asuntos-academicos/pregrado/admision-especial/96721/convenio-etnico>
- Universidad de la Frontera, UFRO. (9 de enero de 2018). Natalia Caniguan: «Nuestro foco está en comprender que somos sociedades culturalmente diversas». UFRO. Recuperado de <http://www.ufro.cl/index.php/noticias/12-destacadas/1299-natalia-caniguan-nuestro-foco-esta-en-comprender-que-somos-sociedades-culturalmente-diversas>

Universidad de la Frontera, UFRO. (s. f.). Centro de Documentación Indígena. UFRO.
Recuperado de <http://www.estudiosindigenas.cl/>

Universidad de Palermo. (s. f.). Red Latinoamericana de Clínicas Jurídicas. Universidad de Palermo. Recuperado de http://www.palermo.edu/derecho/clinicas_juridicas/redes.html

Valdés, J. G. (1995). *Pinochet's economists: The Chicago School in Chile*. Cambridge: Cambridge University Press.

Winn, P. (2007). Appendix 1. Consultant's report: Ford Foundation historical memory programming in the Andean Region and Southern Cone. Office for the Andean Region and Southern Cone-Ford Foundation.

Base de datos

Fundación Ford. (2012). Donaciones ARSC, 1960-2012.

Capítulo 3

La Fundación Ford en Argentina: inversión privada al servicio del desarrollo y los derechos humanos

GABRIEL BERGER Y LEOPOLDO BLUGERMAN

En los 50 años de actuación en la Argentina, la Fundación Ford otorgó 480 donaciones a entidades e individuos en la región por un monto total cercano a los US\$ 119,5 millones¹ (figura 3.1; anexo 3.2). De ellos, más de US\$ 66 millones fueron al ámbito académico, casi US\$ 47 millones al tercer sector, alrededor de US\$ 5 millones a donatarios individuales y el resto a proyectos administrados por la propia Fundación Ford, es decir, FAP. En total, 283 donaciones fueron destinadas a organizaciones, 192 a individuos y las 5 restantes a FAP.

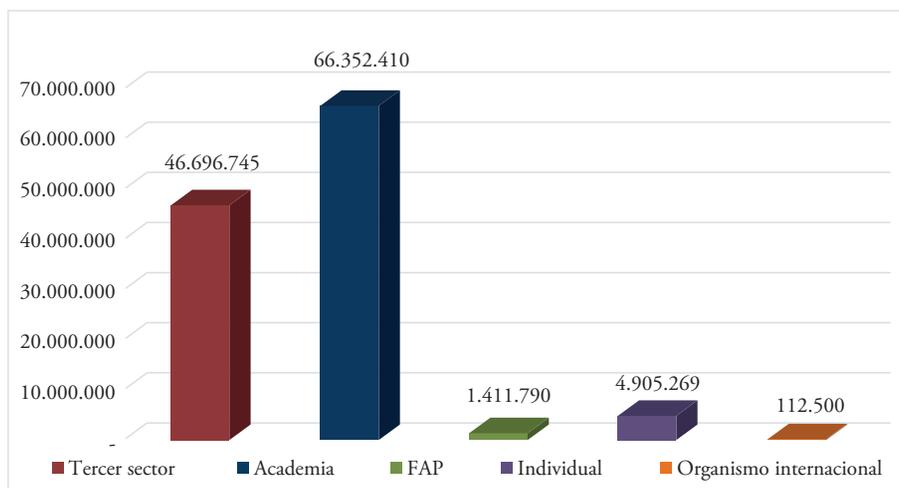
En montos totales de donaciones, destacaban las del ámbito académico. De hecho, como se muestra en el anexo 3.4, con excepción del CELS y una organización de derechos humanos, los 10 principales donatarios argentinos son del ámbito académico. En cantidad de donaciones, los principales destinatarios fueron Cedes, Clacso, Cenep, CELS, Flacso Argentina e ITDT. En algunos de estos casos, la historia de la relación con sus donatarios superó los 25 años²: Cedes, Cenep, CELS y Flacso son los ejemplos destacables al respecto.

¹ Ajustado por inflación a US\$ de 2012.

² Cabe realizar la importante aclaración de que una relación extendida no da cuenta de una articulación ininterrumpida de la Fundación Ford con dichos donatarios. Por otro lado, esos eventuales apoyos pudieron destinarse en diferentes momentos a distintas áreas y/o investigadores de cada una de las organizaciones mencionadas, y que respondían a distintas líneas de inversión.

Figura 3.1

Argentina: distribución de donaciones por tipos de donatarios, 1960-2012 (en US\$)



Fuente: Fundación Ford (2012); elaboración propia.

3.1 Breve historia del apoyo institucional: receptores y líneas de inversión

Durante las cinco décadas de presencia de la Fundación Ford en el país, se observaron diferentes líneas temáticas de apoyo a organizaciones argentinas. Entre los años 1960 y 1969, las líneas dominantes se enfocaron en el campo del desarrollo y algunos de los destinatarios de este período fueron organismos públicos. Esta preocupación por el desarrollo a través de investigación aplicada y experimental en ciencias «duras» y sociales se canalizó a través de las líneas de Ciencia y Tecnología (fundamentalmente a organismos públicos, como la Comisión Nacional de Energía Atómica, CNEA, y el Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas, Conicet), Education Research-Experimental (mayormente a la Fundación Bariloche) y Research & Training Economics (ITDT, Universidad Nacional de Córdoba y Universidad Nacional de Tucumán).

Dentro de una mirada que ponía al desarrollo en su eje, entre los años 1960 y finales de los 1970, el tema dominante fue el apoyo a la promoción de las ciencias sociales en el país. Más allá de esto, se siguió sosteniendo proyectos de investigación vinculados a problemáticas del desarrollo en el plano urbano-regional (ITDT y Cedes), a estudios de población (Cenep) o a políticas y planificación

agrícola. A mediados de la década de 1970, se desprendieron del primer *flagship* nacional (ITDT) investigadores que luego constituirían el Cenep y el Centro de Investigaciones Sociales sobre el Estado y la Administración (Cisea), además del naciente Cedes. Estas nuevas entidades fueron las más importantes receptoras del período (junto al ITDT).

En la década de 1980, los mayores recipientes fueron los mencionados centros independientes que habían estado vinculados al ITDT. En el plano de los derechos humanos, estuvieron el entonces recién creado CELS, dentro de la línea Libertades Civiles y Políticas; y en la línea Derechos Humanos y Cooperación Internacional, fundamentalmente la organización Abuelas de Plaza de Mayo. En lo vinculado a educación e investigación, el análisis de políticas públicas fue un tema dentro del que se apoyó a Cenep, pero las inversiones en Relaciones Internacionales (Flacso) y Economía Internacional y Desarrollo (Cedes) fueron de gran relevancia en la creación de este campo en el país. Entre la década de 1980 y 1990, período en el que se buscó el fortalecimiento de las instituciones democráticas, se observó una continuidad en el apoyo más general a Teaching & Scholarship (Cedes y Cenep) y, a tono con las preocupaciones de la época, a los temas en estructuras y funciones de gobierno (Poder Ciudadano y Cedes).

Durante los años 1990, Cedes, Flacso, Poder Ciudadano, CELS y Cenep fueron los más importantes receptores. Específicamente, se observaron donaciones orientadas a investigación sobre el sistema educativo dentro de las líneas Administrative & Policy Research (Cedes y Flacso) y Social Science Research & Training (Cedes). La aparición de actores de la sociedad civil como agentes con influencia en la agenda de la época fue atestiguada por diversos apoyos, como el vinculado a los temas de Participación Cívica (Poder Ciudadano y Flacso) o a Filantropía y Desarrollo de Recursos Comunitarios (Grupo de Análisis y Desarrollo Institucional y Social, Gadis).

Entre 2000 y 2008, emergieron nuevos donatarios (Universidad Nacional de General Sarmiento, UNGS; Fundación Pro Vivienda Social, FPVS, y Fondo de Inversión Social, FIS), aunque también se observó la continuidad de algunos de los receptores históricos (CELS, Cedes, Flacso y Poder Ciudadano). Derechos humanos fue el tema con más financiamiento del período, a tono con una redefinición del alcance de esta sensible área (destacaron: CELS; ADC; Poder Ciudadano; Memoria Abierta; FARN; Asociación Civil por la Igualdad y la Justicia, ACIJ; Universidad de San Andrés, UdeSA; y Cooperativa La Vaca; entre otros). La línea de Participación Democrática (Cedes y Gadis) y la de Rendición de Cuentas de Gobierno (Cedes; Centro de Implementación de Políticas Públicas

para la Equidad y el Crecimiento, Cippec; Poder Ciudadano; y Flacso) atestiguaron la preocupación por la problemática acerca de los mecanismos de gobierno y representación puestos en cuestión durante ese período.

Los altos niveles de exclusión socioeconómica en la Argentina llevaron a que se apoyase casi una veintena de iniciativas vinculadas a Development Finance & Economic Security, fundamentalmente a dos OSC: FPVS y El Ceibal-FIS, y también a la UNGS. En el plano educativo, los principales apoyos continuaron en Education & Scholarship y Reforma Educativa, y fueron fundamentalmente a Flacso, Cenep y UNGS. Finalmente, se apoyó Sexualidad y Salud Reproductiva, con el Cedes como eje, en una estrategia que combinó análisis, investigación e impacto en políticas públicas. Desde 2008 y hasta 2011, Cedes, Cels y UNRN fueron los mayores receptores. En este último período, las tres líneas fundamentales que se observaron fueron: Educational Equity (UNRN), Financial Assets (FIS) y Global Human Rights (CELS).

Finalmente, a lo largo de estos 50 años la Fundación Ford apoyó la formación de académicos y profesionales argentinos de las más diversas áreas de las ciencias sociales y el derecho a través de donaciones individuales para el desarrollo de sus estudios de posgrado, estancias de investigación y otras formas de apoyo. En total, se otorgaron 192 donaciones individuales, casi la mitad de ellas (90) durante la dictadura militar (1976-1983)³. Los receptores de donaciones han tenido apoyos individuales a lo largo de su carrera académica, sin obviar los aportes a instituciones a las que se hallaban vinculados. Además, varios de ellos llegaron a ser referentes en ámbitos académicos o sociales, y/o a ocupar importantes cargos públicos.

3.2 Balance: ideas e influencia de la Fundación Ford en la Argentina

A continuación, se analizan las principales líneas de trabajo de la Fundación Ford en la Argentina, recorriendo los aportes realizados en cada uno de sus campos de actuación⁴, con especial énfasis en visualizar las contribuciones efectuadas a ciertas organizaciones en las que la Fundación Ford focalizó sus inversiones. En este análisis, se ha prestado particular atención al rol que ella jugó en la consolidación de instituciones de investigación y de promoción de derechos y en el desarrollo de nuevos temas de investigación y agendas en cuestiones relevantes para el país.

³ Ver el anexo 3.5 para un listado de los principales donatarios individuales.

⁴ En el anexo 3.3 se presentan los temas o líneas de trabajo de acuerdo a los cuales la Fundación Ford ha realizado sus donaciones en la Argentina.

3.2.1 Ciencias sociales y promoción del desarrollo

Los años 1960 atestiguaron los primeros contactos de la Fundación Ford con la realidad argentina al abrir en Buenos Aires una de sus dos oficinas regionales en 1962 (la otra se localizó en Bogotá). Dicha oficina se cerró en 1975, en un momento de violencia creciente que desembocó, un año después, en el más cruento golpe de Estado que haya vivido la Argentina. En la década de 1960, las principales preocupaciones a nivel nacional se hallaban, en primer lugar, alrededor de la inestabilidad democrática y, en segundo término, en torno a las tensiones que generaba la política de sustitución de importaciones iniciada un par de décadas atrás en el marco de un modelo de desarrollo que con distintas variantes comenzó con el ascenso del peronismo y se prolongó hasta finales de los años 1960.

A finales de las décadas de 1950 y 1960, la inestabilidad política era moneda corriente, pero, desde lo económico, la estrategia se enfocó en ampliar la capacidad industrial instalada. Para ello, se facilitó la apertura al capital extranjero y se buscó potenciar la dotación de capital y la modernización de diversas empresas públicas nacionales. De esta manera, se trató de generar condiciones «macro» que permitieran hacer sustentable dicho proceso. Para afrontar este cambio de matriz productiva, se buscó realizar inversiones para construir capacidad humana e institucional en diversos planos, en el ámbito rural y urbano y a nivel público y privado.

Con este escenario, no es extraño que las primeras intervenciones de la Fundación Ford hayan buscado operar sobre esta dinámica a través de donaciones sustanciales destinadas a generar infraestructura física y humana. Considerando el escaso desarrollo de instituciones privadas que en ese momento realizaban actividades en pos de generar infraestructura científica y técnica para el desarrollo, la gran mayoría de los apoyos realizados por la Ford en este plano «operativo» se dirigieron a organismos públicos especializados como la CNEA, la por entonces recién creada agencia científica nacional (Conicet) o universidades nacionales (Universidad de Buenos Aires, UBA). Solo la Fundación Bariloche, organismo público-privado, fue un destinatario remarcable que no se inscribía en el ámbito público.

Desde inicios de los años 1960, y hasta mediados de los 1970, la Fundación Ford orientó parte significativa de sus inversiones a dos planos: por un lado, al análisis académico del impacto social, económico, político y urbanístico del proceso arriba descrito; y, por otro, a la formación de profesionales idóneos para reflexionar sobre el mismo desde las ciencias sociales o al estudio de la gestión

pública, a través del apoyo al ITDT y sus diversos centros. Durante esos años, comenzó a destacarse una constante en la relación de la Fundación Ford con sus donatarios argentinos, cuanto menos hasta finalizado el siglo XX: el apoyo a instituciones y/o programas amplios, no a proyectos específicos, lo que permitió el fortalecimiento institucional de organizaciones nacientes que se encontraban con limitaciones presupuestarias severas dada la inestabilidad económica y política y el –hasta entonces– escaso apoyo filantrópico en el país. Otra característica que se advirtió en la época –y que se mantendría a través del tiempo– fue la relación de la Ford de mediano-largo plazo con sus donatarios observada en las repetidas donaciones a algunos pocos recipientes.

En el contexto de la Guerra Fría y de los debates ideológicos que prevalecían en la región, el apoyo de la Fundación Ford, principalmente en el campo de las ciencias sociales, fue objeto de controversias, como se atestigua en algunos episodios en el naciente Clacso. Pero, en cualquier caso, como señaló Murmis (2007), el rol de la Fundación Ford fue fundamental en la institucionalización y profesionalización de las ciencias sociales en la Argentina.

En este contexto, puede reconocerse al primer donatario emblemático de la Ford, el ITDT, que recibió 12 donaciones por US\$ 23.292.000. Su elección no fue casual, dado que esta institución se convirtió en un referente –y modelo paradigmático– del ámbito académico, plural y diverso. En la búsqueda de explicaciones acerca de por qué en la Argentina el primer *flagship* de la Fundación Ford fue un centro independiente como el ITDT y no universidades públicas o privadas, como sí pudo haber acontecido en otros países de la región, se debe analizar factores políticos e institucionales de mayor amplitud.

En primer lugar, cabe apuntar que, como dijimos, la Fundación Ford abrió su primera oficina en Buenos Aires en 1962. Las universidades públicas argentinas, con el telón de fondo de la caída y posterior proscripción del peronismo en 1955, recorrieron entre fines de los años 1950 y mediados de los 1960 lo que se llamó su «década de oro». Recién a mediados de 1958, y luego de un intenso debate, se reglamentó el funcionamiento de las universidades privadas. Este cambio permitió autorizar la creación de nuevas universidades privadas, lo que tuvo una firme oposición de la más importante universidad pública nacional, la UBA (UBA, s. f.), y de otras universidades públicas. Así, a inicios de la década de 1960, el entramado universitario privado nacional estaba vinculado a instituciones educativas confesionales.

En 1966, al poco tiempo del golpe militar de Juan Carlos Onganía, se interrumpió la autonomía universitaria vigente en la Argentina. Como consecuencia,

el rector y los decanos de la UBA renunciaron y cinco facultades fueron ocupadas por profesores y estudiantes. El desalojo violento por parte de las fuerzas policiales se conoció como «La noche de los bastones largos» y tuvo como efecto (en la UBA y otras universidades nacionales) la renuncia de docentes e investigadores y el desmantelamiento de institutos de investigación (UBA, s. f.).

Si bien hubo variados apoyos de la Fundación Ford a algunas universidades públicas durante este período inicial, se podría plantear dos factores diametralmente opuestos como explicación tentativa a por qué dicho tipo de instituciones no fueron recipientes privilegiados del apoyo. Por un lado, es posible presuponer que antes del golpe militar de 1966 no se hayan realizado ingentes apoyos a universidades públicas debido a las visiones críticas y antinorteamericanas que encontraban un gran eco en estos ámbitos, en particular, luego del triunfo de la Revolución cubana a fines de los años 1950; por otro lado, luego de 1966, cuando las universidades públicas se transformaron en meros apéndices administrativos de la dictadura militar, ya dicho apoyo potencial carecía de sentido.

En ese escenario, el apoyo al ITDT y a los ulteriores desprendimientos independientes que de aquel surgieron pareció una opción adecuada.

3.2.1.1 Apostando por los independientes: el caso del Instituto Torcuato Di Tella (ITDT) y sus centros

El ITDT fue creado en 1959 con el propósito de contribuir a la modernización de la producción en ciencias sociales, cultura y artes. Torcuato Di Tella fue el fundador de un conglomerado industrial nacional emblemático que a mediados de la década de 1950 ocupaba el quinto puesto en el *ranking* de las empresas que más facturaban en la Argentina (Cassese, 2008). El ITDT fue creado por sus hijos y financiado por la fundación de la familia, a la que habían dotado con cerca de US\$ 13 millones en acciones de la empresa Siam Di Tella. Su primer director ejecutivo fue Enrique Oteiza (doctor por la Universidad de Columbia), quien trabajó junto a Guido Di Tella, uno de los hijos del industrial.

Roberto Cortés Conde, quien fuera una figura de relevancia en el ITDT, primero como miembro de su Centro de Investigaciones Económicas (CIE, creado en 1960) y luego como director ejecutivo (nombrado en 1970), ubicó el nacimiento de la relación entre ambas organizaciones –el ITDT y la Fundación Ford– como resultante de un proyecto de más amplio alcance. No se puede entender la relación institucional del ITDT con la Fundación Ford sin recurrir al nodo de relaciones interpersonales, las que no solo constituyeron y alimentaron iniciativas en esta organización señera de las ciencias sociales en el país, sino que

además atravesaron la constitución de diversos campos académicos en las ciencias sociales locales. En ese sentido, Cortés Conde ubicó una pista: él llega desde la Universidad de Nueva York a finales de la década de 1960, a instancias del entonces director del Centro de Estudios Latinoamericanos de dicha universidad, Kalman Silvert, quien luego pasó a dirigir las actividades de la Fundación Ford en Latinoamérica⁵. Silvert tenía una relación también con Gino Germani, quien, proviniendo de Estados Unidos, fue la figura fundamental en el desarrollo e institucionalización de las ciencias sociales en la Argentina. En este marco, Germani formó parte del Centro de Investigaciones Sociológicas (CIS, creado en 1963) del ITDT, dentro de un programa que se denominó Población y Sociedad.

En ese momento, en el ITDT había aproximadamente 60 investigadores y 40 miembros del *staff*. La estructura investigativa del ITDT consistía de tres centros propios (CIE; CIS; y Centro de Estudios Urbanos y Regionales, CEUR), dos asociados (Centro de Estudios en Administración Pública, CIAP, y Centro de Artes Visuales) y el Centro de Altos Estudios Musicales. El ITDT empezó con una política de gran expansión, con la idea de que la Ford aportara un tercio de los recursos. En 1970, la Fundación Ford contribuyó fondos para un *endowment* para ciencias sociales de US\$ 2,1 millones en esa época⁶, la mayor donación realizada en el país y la región.

Previamente, en 1964, el ITDT había recibido una donación de US\$ 263.000⁷, que incluía fondos para financiar un conjunto de becas a través de las cuales unos 10 profesionales se formarían en Estados Unidos y a su vuelta crearían el CIAP. Los becarios fueron, entre otros, Marcelo Cavarozzi, Guillermo O'Donnell, Jorge Sábato, Dante Caputo, Roberto Salomón y Roberto Martínez Nogueira, personalidades que luego se destacaron en el desarrollo de las ciencias sociales en la Argentina

La gestión del ITDT no era sencilla y de hecho sufrió varias crisis, según recordó Cortés Conde⁸, respecto a las cuales se puede mencionar: la tensión entre los economistas del CIE –dispuestos a colaborar con el Gobierno militar que se instaló en 1966– y los sociólogos –que se oponían a ello–, la sensibilidad del Gobierno militar en relación a la vanguardia artística del instituto y la crisis económica de la empresa que afectó su financiamiento. Además, en 1971 las muy

⁵ R. Cortés Conde (entrevista; 16 de octubre de 2012); la lista de las personas entrevistadas se encuentra en el anexo 3.1, al final de este capítulo.

⁶ Unos US\$ 12.670.000 en dólares de 2012.

⁷ US\$ 1.920.000 en dólares de 2012.

⁸ R. Cortés Conde (entrevista).

buenas condiciones facilitadas por el *endowment* del ITDT empezaron a tener menor impacto⁹. Sobre este contexto, Catalina Wainerman, quien en ese momento era investigadora del ITDT, apeló a la siguiente metáfora: «los investigadores salimos a “hacer la calle”, a buscar subsidios»¹⁰. En este proceso se gestaron varios centros independientes que adquirirían años después el carácter de *flagships* de la Fundación Ford.

El avance sobre instituciones educativas, científicas y de pensamiento crítico a partir del golpe militar de 1976 no solo segó vidas, sino que además llevó al cierre o reducción de los centros de investigación social. En ese álgido contexto, el apoyo de la Fundación Ford a través, fundamentalmente, de la línea Sustaining Independent Thought¹¹, fue primordial para el nacimiento, la sobrevivencia y/o el desarrollo de los principales donatarios de la época.

En este complejo contexto, se alumbró la concepción de tres centros que paulatinamente se independizaron del ITDT: Cedes, Cenep y Cisea. Aquí se observa la pertinencia del señalamiento de Catalina Wainerman: una vez que se superaban las barreras en el proceso de selección de donatarios de la Fundación Ford y los investigadores «hacían las cosas bien», era posible continuar con el financiamiento aun cuando los investigadores se hubieran «mudado» de institución¹². Los casos de Cisea, Cenep y, en especial, Cedes atestiguaron ese *modus operandi*.

El momento en el que nacieron esos tres centros reflejó los problemas de financiamiento y contextuales que impactaron en el ITDT y llevaron a que varios investigadores tomaran la decisión de salir del mismo. Guillermo O'Donnell, Marcelo Cavarozzi, Horacio Boneo y Óscar Oszlak –todos con formación en Estados Unidos– les plantearon a sus «socios» del CIAP –todos formados en Francia–, Jorge Sábato, Jorge Roulet, Dante Caputo y Néstor Lavergne, la idea de salir del ITDT y crear entidades separadas. Roulet, Sábato, Lavergne y Caputo constituyeron formalmente el Cisea, en tanto que O'Donnell, Oszlak, Cavarozzi y Boneo, junto con otros, fundaron el Cedes el 1° de julio de 1975, comenzando ambos a operar en un marco de colaboración cercana. Hasta 1985, los dos centros convivían en el mismo edificio, cuando el Cedes se mudó a una propiedad comprada y refaccionada con el aporte de la Fundación Ford.

⁹ A partir de la crisis de la empresa, el Estado se hizo cargo de su conducción y finalmente, en 1981, la firma fue cerrada.

¹⁰ C. Wainerman (entrevista; 5 de octubre de 2012).

¹¹ Las otras tres líneas, dentro de las que también hubo apoyos a centros nacionales, fueron: Securing Human Rights, Stimulating Local Economies y Empowering Women.

¹² C. Wainerman (entrevista).

Los apoyos institucionales de la Ford a los centros independientes de ciencias sociales, a Cedes y a otros permitieron su supervivencia durante la dictadura. «Vivíamos en las catacumbas, la única manera de vivir era con este financiamiento externo. Funcionábamos como una cooperativa y nos pagábamos un sueldo a partir de los proyectos que generábamos», graficó Óscar Oszlak¹³. En un contexto de avance totalitario y severas limitaciones económicas, no es osado afirmar que, durante el final de los años 1970 y el inicio de los 1980, el aporte de la Fundación Ford a instituciones que realizaron reflexiones en ciencias sociales en la Argentina fue una condición necesaria para el sostenimiento y desarrollo del campo de estudio. Como reiteró Oszlak: «Muchos de los desarrollos teóricos más relevantes de la época, como el vinculado al Estado burocrático autoritario (O'Donnell, 1982) y una obra propia (Oszlak, 1982), se viabilizaron con ese financiamiento»¹⁴.

El apoyo de la Fundación Ford a múltiples áreas de Cedes¹⁵, de acuerdo a lo que señaló uno de los entrevistados, tuvo que ver con el origen muy comprometido que tuvo la Ford con la Argentina en la dictadura y con el compromiso en igual sentido de Cedes con la vida política y social, a lo que se suma su excelencia académica.

En cuanto a la continuidad del apoyo, Mario Roitter, economista que se incorporó al Cedes a mediados de la década de 1990, apuntó una visión de largo plazo del impacto de la colaboración de la Fundación Ford en relación a Cedes: «[El apoyo otorgado tuvo] un gran impacto institucional. Desde la compra del edificio, Ford siempre ha estado interesada en mantener la existencia de centros de investigación independientes en América Latina»¹⁶. Para el economista, «[La Fundación Ford] permitió mantener *think tanks* en los 70-80, cuyos cuadros luego se incorporaron al Gobierno alfonsinista [del 83 al 89]»¹⁷. El «derrame» de los resultados de este apoyo se advirtió no solo en el ámbito de la gestión pública o en la investigación desarrollada en el mismo Cedes, sino que se trasvasó a la educación pública superior: algunos de sus investigadores se incorporaron a las universidades públicas que fueron creadas en los años 1990.

La trayectoria del Cenep¹⁸ también ilustró un proceso similar. Catalina Wainerman apuntó que, tras siete años en el ITDT, un grupo de ocho personas for-

¹³ O. Oszlak (entrevista; 2 de noviembre de 2012).

¹⁴ O. Oszlak (entrevista).

¹⁵ El Cedes recibió 30 donaciones por un monto actualizado de US\$ 9.146.000.

¹⁶ M. Roitter (entrevista; 9 de octubre de 2012).

¹⁷ M. Roitter (entrevista).

¹⁸ El Cenep ha recibido 12 donaciones por un monto actualizado de US\$ 1.609.000.

maron el Cenep: cuatro miembros del ITDT (Alfredo Lattes, Zulma Recchini de Lattes, Ruth Sautu y Wainerman) junto a Nina Muller, Carlos Reboratti, Alejandra Pantelides y Susana Schkolnik. El Cenep era una asociación civil sin fines de lucro orientada «al desarrollo de tareas de investigación científica, asistencia técnica, formación de recursos humanos, producción de información y comunicación sobre temas de población y sus interrelaciones con el desarrollo humano sustentable» (Centro de Estudios de Población, Cenep, s. f.). Los antecedentes de dicha institución pueden rastrearse en un programa del ITDT, Población y Sociedad, llevado a cabo entre 1966 y 1970, que fue creado y codirigido por Gino Germani y Jorge Somoza. Así, con el proceso de formación del Cenep, se escenificó el proceso colaborativo entre los diferentes centros independientes de la época, según recordó Wainerman¹⁹.

Durante las entrevistas, Lattes, Wainerman, Cortés Conde, Martínez Nogueira y Oszlak coincidieron en que el balance del trabajo de la Fundación Ford durante este período fue extremadamente positivo y este juicio se sostuvo en base a tres ejes: el logro en diversas áreas de la promoción del desarrollo, el apoyo de los centros independientes y el programa de becas para cursar doctorados en el exterior.

Finalmente, ya en la transición a la democracia y en pos de sostener el apoyo al pensamiento independiente —una de las líneas estratégicas de la Fundación Ford en el período—, alrededor de 1983 la Ford comenzó a apoyar la creación del área y el programa en Relaciones Internacionales de Flacso Argentina. Uno de sus miembros fundadores, Roberto Bouzas, calificó el apoyo recibido como un «espaldarazo» definitivo al desarrollo del campo de estudios de Relaciones Internacionales²⁰ en la Argentina²¹. Esta experiencia mostró otra modalidad en el aporte de la Fundación Ford en el campo de las ciencias sociales en el país: ya no se trató de acompañar el desarrollo de una institución pionera —como el ITDT— o la creación y consolidación de centros independientes —como el Cedes, el Cenep y el Cisea—, sino de apoyar el desarrollo de un nuevo campo cuyo equipo promotor se alojó en una institución ya existente: Flacso Argentina.

Como coincidieron Bouzas²² y Mónica Hirst (2008), el apoyo de la Fundación Ford fue instrumental para la creación del campo de Relaciones Internacionales en el país (y en la región), en donde no había un grupo de investigación ni de formación de posgrado. La primera donación, apuntó Bouzas, facilitó la

¹⁹ C. Wainerman (entrevista).

²⁰ Sobre el involucramiento de la Fundación Ford en esta área, consultar Hirst (2008).

²¹ R. Bouzas (entrevista; 13 de septiembre de 2012).

²² R. Bouzas (entrevista).

instalación en el país a quienes venían del exterior y además la creación del área de Relaciones Internacionales en Flacso. Durante los años 1980, principalmente, la Fundación Ford le otorgó financiamiento institucional, lo que permitió desarrollar investigación, documentación y docencia en Relaciones Internacionales.

Luego de ese período, se produjo un cambio de prioridades temáticas y el financiamiento a ese campo disminuyó (a juicio de Bouzas, de manera algo radical), a la vez que pasó a focalizarse en proyectos específicos, dejándose de lado el apoyo institucional.

El aporte de la Fundación Ford a los diferentes programas y áreas de la sede Buenos Aires de Flacso alcanzó 17 donaciones entre los años 1984 y 2009, que en el último período se dirigieron principalmente, como se verá a continuación, al ámbito de la educación.

3.2.2 Educación

La Fundación Ford realizó diversos aportes en el campo de la educación formal, apoyando proyectos vinculados con la generación de reformas en el sistema educativo, la formación docente y la introducción de innovaciones pedagógicas. Estas distintas temáticas dentro del campo del sistema educativo tuvieron un carácter disperso y errático, con discontinuidades. Sin embargo, se observaron iniciativas que generaron resultados valiosos tanto en las temáticas abordadas como en el desarrollo de equipos de trabajo a nivel de las organizaciones involucradas.

Según Guillermina Tiramonti, exdirectora de Flacso, durante los primeros años del período del Gobierno militar y el primero de la democracia, la Fundación Ford, junto con otras fundaciones, financiaron equipos que construyeron propuestas importantes²³. La Ford, por ejemplo, financió en la Argentina el desarrollo de investigaciones sobre educación superior que tuvo a su cargo Jorge Balán. El impacto de este trabajo es notorio, según Tiramonti, puesto que muchas de las investigaciones de formación superior en América Latina son tributarias del financiamiento de la Fundación Ford. Uno de los productos de ese proceso de reformas estuvo vinculado a la evaluación de la calidad educativa, que en nuestro país dio como resultado la conformación de la Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria (Coneau) a cargo de la evaluación y acreditación pública de programas universitarios.

En este mismo contexto, se inscribió el inicio de una serie de apoyos al área de Educación de Flacso, tal como un seminario acerca de la concertación educa-

²³ G. Tiramonti (entrevista; 12 de septiembre de 2012).

tiva, que dio como resultado un libro sobre esta temática (Braslavsky, Casassus, Gelderen, Lanza, Lugo, Tenti Fanfani, & Tiramonti, 1995). En esa situación, se trabajó, en un proceso liderado por Cecilia Braslavsky, con distintos actores, funcionarios políticos, expertos, gremialistas y la Iglesia, con el objetivo de realizar intercambios en materia de educación y construir consensos para generar un cambio en materia educativa²⁴.

En la década siguiente, de 1990, se observaron también inversiones dispersas en el campo de la educación. Uno de los temas apoyados fue el del uso de nuevas tecnologías en el aula y la formación docente. Por ejemplo, la investigadora que lideraba el área de Educación de Flacso por entonces, Inés Dussel, propuso producir videos sobre democracia y discriminación. El impacto a nivel organizacional fue muy grande: se renovó el área, se pudo armar una nueva línea de trabajo y se constituyó un equipo interdisciplinario con productores televisivos y jóvenes estudiantes de letras, antropología y educación. Ese apoyo se consolidó en una línea de trabajo vinculada a la pedagogía de la imagen. En 2003-2004, con un nuevo financiamiento de la Fundación Ford al proyecto «Educar la mirada», se amplió la escala y el impacto en la arena pública del proyecto al destinar los recursos a formación docente²⁵.

Complementariamente, para Paula Pogré²⁶ de la UNGS, quien dirigió un proyecto para el mejoramiento de los logros en los aprendizajes en escuelas medias conocido como Proyart, el apoyo de la Fundación Ford fue importante. El proyecto proponía un codiseño curricular en lengua y matemáticas con los institutos de formación docente y las escuelas secundarias. El marco de ingreso del Proyart en 2001 fue muy diferente al de otras experiencias aquí relevadas, dado que el grupo del Instituto del Desarrollo Humano (IDH) de la UNGS era de los pocos donatarios de la Ford que se encontraba en una universidad pública y esta inscripción,

[...] llevó a que tengamos que construir confianza hacia afuera y hacia adentro... Tuvimos que ser muy claros en explicitar que la agenda la poníamos nosotros, dado que internamente escuchábamos: ¿Qué es eso que dejaron entrar a Ford? Así que hubo que ir instalando y demostrando la autonomía en el uso del financiamiento externo, siempre dentro de los procedimientos de la universidad pública.²⁷

²⁴ G. Tiramonti (entrevista).

²⁵ I. Dussel (entrevista; 3 de octubre de 2012).

²⁶ P. Pogré (entrevista; 19 de octubre de 2012).

²⁷ P. Pogré (entrevista).

El impacto del proyecto fue «muy movilizante» para los profesores de los institutos de formación docente y la UNGS, de acuerdo a Pogré²⁸. En paralelo se desarrollaron herramientas de monitoreo e intervención. Al final del año, se presentó la posibilidad, en una segunda etapa del proyecto, de desarrollar una nueva estrategia: ya no para trabajar en un curso de formación, sino con los equipos y directivos docentes.

En 2006, Marita Palacios, oficial de programa de Educación, apuntó a financiar redes. En vistas de esto, no resultó sorprendente el relato de Pogré, quien señaló que Palacios convocó a los diferentes proyectos que estaba financiando la Ford en Educación. A través de este trabajo articulado en red se creó un espacio de mucho crecimiento: Flasco pudo tener intercambio con organizaciones de Perú, Chile, Colombia y Argentina. A su vez, Flasco Argentina se articuló con una serie de iniciativas en el marco de la Red Propone (con recursos que administró Flasco) para una línea de colaboración con el Instituto Nacional de Formación Docente (INFD), línea que «sirvió para potenciar políticas públicas en la materia. Esto fue facilitado por la oportunidad de armar una comunidad de aprendizaje entre los donatarios de Ford sobre el tema»²⁹.

El eje del trabajo de la Fundación Ford en el área de Educación a lo largo de la década pasada estuvo vinculado a organizaciones e iniciativas con impacto político: tanto Tiramonti como Dussel apuntaron en ese sentido que tenían una mayor «llegada» al ministro de la cartera, Daniel Filmus, exdirector de Flasco. La lógica del trabajo en red en términos de sinergia y acuerdo, la posibilidad de tener nexos a nivel de incidencia en política pública y un aprendizaje para todos los participantes que no hubiera sido posible de otra manera fueron factores destacados por Pogré y Dussel.

En términos de la vinculación en un nivel más «micro», el apoyo de Ford tuvo un impacto multidimensional y duradero:

[L]os tiempos y las lógicas de un proyecto de intervención en la comunidad con un financiador externo, con el acuerdo de los institutos de formación docente, etc., hacían que estos tiempos no fueran los mismos que los de un proyecto de investigación, ni los que a veces impone la burocracia provincial. Esta movida nos impactó en términos administrativos y operativos porque pudimos agilizar cosas y crear y diseñar procesos en UNGS. Se generó además un vínculo y un tipo de vinculación con escuelas del territorio que se sostuvo más allá de que el proyecto con apoyo de la Ford se haya terminado.³⁰

²⁸ P. Pogré (entrevista).

²⁹ P. Pogré (entrevista).

³⁰ P. Pogré (entrevista).

3.2.3 Pobreza

El trabajo realizado por la Fundación Ford en la década de 1960 en la región en pos de la promoción del desarrollo y la modernización tuvo como uno de sus propósitos el alivio de la pobreza y la mejora en la situación social de los sectores postergados. En ese marco, la Argentina presentaba –en términos comparativos– mejores indicadores sociales que los países vecinos. El foco principal de las inversiones locales de la Fundación Ford en dicho período estuvo puesto en otros vectores de desarrollo, como el fortalecimiento de instituciones científicas, el apoyo al desarrollo de las ciencias sociales y la profesionalización del sector público.

Pero el aumento de la desocupación y la pobreza que se observaron en nuestro país desde fines de la década de 1990 y la debacle social y económica que se desencadenó a fines del año 2001 explicaron en alguna medida que por primera vez la pobreza fuera un tema importante en la agenda de la Fundación Ford en el país al despuntar del nuevo milenio. El apoyo a intervenciones orientadas a reducir la pobreza en forma directa comenzó a estar presente en la agenda de la Fundación Ford en la Argentina, como lo mostraron las 22 donaciones por un total de US\$ 2,9 millones que se desembolsaron desde el año 2001 (principalmente en Development Finance & Economic Security), a las que pueden sumarse al menos otras 4 donaciones adicionales por US\$ 1,6 millones en diversas líneas temáticas que movilizaron recursos para iniciativas ligadas a la lucha contra la pobreza.

Esto se expresó, por ejemplo, a través del programa Iniciativas, que administró un fondo de US\$ 1.186.000 con el objetivo de incrementar las capacidades de incidencia de la sociedad civil para fortalecer la calidad del Gobierno democrático. El programa fue llevado a cabo por el CELS, en conjunto con Flacso y UdeSA, y contó con dos líneas: Política Social e Institucionalidad Democrática (Centro de Estudios Legales y Sociales, CELS, 2005).

En la mirada de Carlos Acuña, miembro de la Comisión Directiva del CELS y entonces director de la Maestría en Políticas Públicas de la UdeSA, el involucramiento de la Ford mezcló compromiso, flexibilidad y *timing* ante el contexto crítico que vivía el país a inicios del milenio³¹. No obstante, no hubo continuidad de este modelo de trabajo, puesto que no era una línea de programa normal de la Ford, sino que respondía a la emergencia social que vivió el país y que se focalizó en el fortalecimiento de organizaciones y la generación de capacidades más estables en ellas.

³¹ C. Acuña (entrevista; 6 de noviembre de 2012).

El contexto crítico del país a inicios del milenio invitó también a buscar formas de movilizar recursos locales para responder a la crisis social que se vivía. Con esta intención, la Fundación Ford realizó cinco donaciones para mejorar la inversión social local (dentro de la línea Democratic Participation). Por otro lado, el desarrollo de experiencias de microcrédito a nivel internacional y la ingente literatura sobre la importancia de la generación de activos financieros para superar la pobreza sirvieron de fuerzas motoras de una línea de la Fundación Ford que tuvo un papel destacado en el desarrollo de las microfinanzas a nivel nacional.

Así, en lo que respecta a la promoción de la inversión social privada en el país, Mario Roitter, del Cedes, indicó la preocupación de la Ford por el impacto de la crisis en 2001, pero además lo vinculó al de este contexto en los centros de investigación³². Dentro del Cedes, se establecieron contactos con OSC de diversos lugares para que presentaran proyectos desarrollando un plan de trabajo y de factibilidad. En paralelo, el Cedes identificaría empresas dispuestas a aportar parte del financiamiento requerido. La apuesta fue riesgosa: cada empresa pondría 50% de la inversión y la Fundación Ford –vía Cedes– el otro 50%. Se colocaron gran parte de los fondos y hubo varias empresas involucradas. Pero si bien se alcanzó un impacto destacable en algunos proyectos cofinanciados, señaló Roitter que, al ser innovadores, las empresas no tenían tanto interés, porque quizás preferían hacer sus propios proyectos de inversión social sin condicionamientos por parte de terceros. En vistas de encontrar explicaciones, y enfatizando las particularidades de la dimensión local, Roitter concluyó que este proyecto fue una original respuesta frente a la crisis local de fines de 2001, pero no una línea estratégica de la Ford para la Argentina.

En lo vinculado a las microfinanzas, el apoyo de la Fundación Ford, a organizaciones dedicadas tanto al microcrédito como al acceso a infraestructura y servicios para los sectores de escasos recursos encontró una serie de exitosos recipientes. Raúl Zavalía Lagos, quien lideró una de las organizaciones pioneras en este campo –la ya mencionada FPVS–, señaló que durante esos años emergieron varias organizaciones de microfinanzas y la Fundación Ford acompañó este proceso³³.

FPVS otorgaba microcréditos en el conurbano bonaerense y con posterioridad, articulándose con la empresa prestadora del servicio de gas a nivel local (Gas Natural BAN, hoy Gas Natural Fenosa) y con organismos multilaterales, el

³² M. Roitter (entrevista).

³³ R. Zavalía Lagos (entrevista; 30 de agosto de 2012).

Gobierno local, provincial y nacional, etc., desarrolló un fideicomiso para que, a través de organizaciones sociales locales, los vecinos pudieran financiar el acceso al gas natural en red. En este proceso, más allá del aporte económico al proyecto de FPVS, hubo un primer apoyo de la Ford de «legitimación de un proceso de conformación de capital social», de formación de activos intangibles, como primer requisito a la puesta en marcha de un proceso de microfinanzas³⁴. El resultado fue que desde fines de 2003 y hasta 2006, cerca de 2.700 familias pobres en Cuartel V, Moreno, y otras localidades del conurbano bonaerense, habían empezado a recibir el fluido corriente³⁵.

Otro de los actores con los que se vinculó la Fundación Ford en este marco fue el FIS. Como explicó Juan José Ochoa, la organización contaba con un fondo de inversión social con 50 a 100 aportantes a dicho instrumento y que operaba en ámbitos rurales del interior argentino³⁶. En el crítico año 2002, la Fundación Ford apoyó al FIS con US\$ 100.000. Con esos recursos, el FIS logró aumentar la escala, abrir su primera sucursal urbana y contratar personal. Luego, la Ford orientó la ayuda a un modelo de negocios para financiar la instalación de paneles solares en zonas rurales en el desaventajado norte argentino.

Raúl Zavalía Lagos, quien fue además uno de los fundadores de la Radim, no solo señaló la importancia de la Fundación Ford en el crecimiento de FPVS, sino en el esfuerzo en pos de aumentar la sinergia y la escala dentro del sector, dado que Radim nació a partir de una propuesta de la Ford de querer promover –e institucionalizar– una red sobre microcréditos en el país³⁷.

Una vez superado el período más álgido de la crisis institucional que vivió la Argentina a fines de 2001 y que se extendió hasta 2003, la Fundación Ford pasó a apoyar iniciativas que abordaban otra de las dimensiones en las que se observaba la exclusión social en la región: las cuestiones étnicas y raciales. Dado que era en la Región Andina más que en el Cono Sur en donde esta forma de exclusión presentaba ribetes más significativos, la inversión social de la Fundación Ford en la Argentina en temas de pobreza fue prácticamente interrumpida a fines de la década de 2000.

³⁴ R. Zavalía Lagos (entrevista).

³⁵ Sobre la experiencia, ver: Márquez, Reficco, & Berger (2010).

³⁶ J. J. Ochoa (entrevista; 18 de octubre de 2012).

³⁷ R. Zavalía Lagos (entrevista).

3.2.4 Derechos humanos y democracia

A partir de 1983, la democracia argentina daba sus primeros y arduos pasos en pos de su consolidación. En un contexto de inestabilidad económica (alta inflación, aumento y crisis de la deuda externa), comenzó a desarrollarse un proceso de avance en la agenda de derechos humanos: se buscó entonces iniciar procesos de investigación y judicialización de la violación sistemática de derechos a lo largo del período militar 1976-1983 con el fin de lograr el juicio y castigo de los responsables. Dicho proceso no estuvo exento de dificultades y el nuevo Gobierno democrático debió enfrentar la resistencia de las propias fuerzas armadas y de seguridad nacionales.

En ese marco, el trabajo que ya venían realizando diversas organizaciones sociales durante el período de la dictadura —defensa de detenidos políticos, reclamo por las personas perseguidas, torturadas y «desaparecidas» y por la apropiación de menores y denuncia de otros crímenes y violaciones a los derechos humanos— se retomó en la agenda pública y buscó convertirse en política gubernamental.

Una de las organizaciones sociales de derechos humanos que mayor protagonismo adquirió durante los últimos años de la dictadura militar fue el CELS, que se convirtió en un *flagship* de la Fundación Ford. El CELS fue fundado en 1979 en Buenos Aires por los abogados Emilio Mignone, Augusto Conte, Alfredo Galletti y Boris Pasik y el físico Federico Westerkamp.

Como apuntó Gastón Chillier, director ejecutivo de dicha organización, el CELS se creó como una forma de documentar legalmente las violaciones cometidas por la dictadura militar, con el objetivo de apoyar la visita de la CIDH (en septiembre de 1979) y en la búsqueda de aportar desde un lugar diferente al de Abuelas y Madres de Plaza de Mayo³⁸. La vinculación de la Ford con el CELS continuó de manera sostenida³⁹, pero a lo largo de ella —o quizás como resultado— la mencionada organización fue profesionalizando sus procedimientos y diversificando su agenda para cubrir temáticas vinculadas con la ampliación de la definición de derechos humanos a los planos económico, social, cultural e institucional. Complementariamente, otras organizaciones que recibieron el apoyo de la Fundación Ford hacia finales de los años 1980 fueron Abuelas de Plaza de Mayo y el Equipo de Antropología Forense.

El apoyo de la Fundación Ford en esta área en la Argentina fue más allá de la vinculación con un *flagship* como CELS y tuvo una mirada estratégica y de largo plazo, tal como apuntaba Alex Wilde:

³⁸ G. Chillier (entrevista; 14 de septiembre de 2012).

³⁹ El CELS ha recibido 19 donaciones por un monto actualizado de US\$ 7.380.000.

The Ford Foundation has also supported work addressing the «historical memory» of societies of the shared experience of massive violations of fundamental human rights and responses from civil society that gave rise to a movement for human rights. This line of work is meant to address ongoing questions of impunity, to facilitate social learning to prevent repetition of such traumas («Nunca Más»), and to draw ongoing lessons useful to creating cultures of human rights (Wilde, 1999, p. 2)⁴⁰.

Así como en algunas disciplinas de ciencias sociales, también la Fundación Ford ayudó a crear campos de investigación en el terreno del fortalecimiento de la democracia y el respeto por el derecho y fue clave para consolidar el trabajo de OSC creadas para defender los derechos humanos y ciudadanos fundamentales. En este primer período, con el retorno a la democracia en el país, el trabajo de organizaciones como el CELS se centró fundamentalmente en la defensa de lo que se denominan derechos humanos «tradicionales», expresados en la búsqueda de juicio y castigo a los responsables de violaciones a esos derechos y una ingente línea de «memoria histórica» (Abramovich, 2007, p. 4). El apoyo de la Fundación Ford en los años 1980 significó para el CELS ingresar a una red de organizaciones también financiadas por la Ford que era un núcleo de contención muy importante. Esta red estaba conformada por organizaciones tales como la Vicaría de la Solidaridad en Chile, el IDL en el Perú, la Organización Colombiana de Juristas, la Comisión Internacional de Juristas, Human Rights Watch, etc. La Fundación Ford tuvo un enfoque proactivo en términos de generar una comunidad de práctica, concluyó Abregú⁴¹.

El juicio a las juntas militares realizado durante el retorno a la democracia (con el apoyo a la Comisión Nacional sobre la Desaparición de Personas, Conadep), brindó un impulso al trabajo del CELS. Pero, a finales de los años 1980, con las llamadas «leyes de impunidad», la orientación estratégica inicial del CELS, en pos de avanzar en su objetivo de juicio y castigo, se vio socavada, como apuntó Chillier⁴².

⁴⁰ «La Fundación Ford también ha apoyado el trabajo que aborda la "memoria histórica" de las sociedades, sobre la experiencia compartida de violaciones masivas de los derechos humanos fundamentales y las respuestas provenientes de la sociedad civil que dieron lugar a un movimiento por los derechos humanos. El objetivo de esta línea de trabajo es abordar las cuestiones de impunidad, todavía vigentes, facilitar el aprendizaje social para evitar la repetición de tales traumas («Nunca Más») y extraer lecciones útiles para crear una cultura de derechos humanos» (traducción nuestra).

⁴¹ M. Abregú (entrevista; 25 de septiembre de 2012).

⁴² G. Chillier (entrevista).

Entrando a los años 1990, la liberalización de la economía argentina y la reforma del Estado que caracterizaron las dos presidencias de Carlos Menem, entre 1989 y 1999, llevaron a la órbita privada (corporativa) o pública no estatal (de las OSC) a muchas esferas antes atendidas por el ámbito estatal. En un esquema de mayor apertura internacional, algunos *issues* entraron en escena (preocupación por la calidad institucional, reforma educativa), otros se reconfiguraron (agenda de derechos humanos) y algunos reaparecieron como dramáticas deudas sociales. El resultado fue que durante la década de 1990 nuevos actores ingresaron con voz a la arena pública junto con nuevas formas de resolver problemas colectivos.

La reforma de la Carta Magna nacional en 1994 abrió la puerta para que los tratados internacionales se incorporasen con rango constitucional. Para el CELS, esto fue una oportunidad de avanzar hacia una nueva agenda de derechos humanos en la que los temas pasaban a ser de «governabilidad y ciudadanía, desde donde se habían trabajado cuestiones de derecho de interés público y acciones colectivas» (Abramovich, 2007, p. 4). En paralelo, a decir de Víctor Abramovich, las organizaciones de derechos humanos se hallaban en proceso de reformulación institucional y renovación generacional⁴³. En ese marco, parecía necesario «profesionalizar el compromiso» –siguiendo las palabras de uno de los miembros fundadores de CELS, Emilio Mignone– y dar método a la militancia. Concluye Abramovich que la Fundación Ford, a través de los oficiales de programa Wilde y Shifter, fue clave en ese cambio al interior del CELS.

El apoyo de la Ford a la reforma del CELS y a su profesionalización (sustantiva y administrativa) no fue menor: en esos años se generaron cambios en su política de diversificación de *fundraising* y se realizó la mejora de las estrategias de comunicación institucional y el fortalecimiento de las estructuras de gobierno (ampliación de la comisión directiva, y de la asamblea de socios, etc.), los sistemas de comunicación interna y el trabajo en las provincias.

Según Abregú y Abramovich, durante ese período hubo dos temas en derechos humanos en los que la Fundación Ford fue más proactiva: el derecho de interés público y el campo del trabajo de memoria. El tema de memoria inicialmente aparecía ligado al de impunidad, pero conforme avanzó se fue refinando. Quienes entonces estaban liderando el CELS, como Martín Abregú, los plantearon siempre como cuestiones vinculadas. Abregú señaló además que con la llegada de Patricia Valdez se buscó profundizar la colaboración y la Ford acompañó un pro-

⁴³ V. Abramovich (entrevista; 21 de septiembre de 2012).

ceso de construcción de una red en temas de memoria en lo que terminó siendo Memoria Abierta⁴⁴.

Así, la ampliación y complejización de la temática de los derechos humanos solo se podía tratar con organizaciones que pudieran afrontar dicha complejidad. Y, para que esas organizaciones lo hicieran, debían profesionalizar su estructura, su estrategia, sus procesos y la gestión de sus recursos. El CELS –apoyado por la Fundación Ford– empezó a transitar ese camino, pero no fue el único actor.

Como se explicó, a fines de los años 1980, la agenda de derechos humanos comenzó un proceso de transición y ampliación, recorrido en el cual el jurista argentino Carlos Nino tuvo un papel destacado. Señaló Martín Bohmer que, con el apoyo de la Fundación Ford a través de Michael Shifter, Nino organizó al Centro de Estudios Institucionales para trabajar temas de reformas constitucionales e institucionales⁴⁵. Este acompañamiento dio como resultado una propuesta de Constitución. La Fundación Ford le otorgó a dicho centro dos subsidios, en 1990 y 1992, pero su trayectoria se vio interrumpida por el fallecimiento del fundador.

En la línea de fortalecer el establecimiento del imperio de la ley, pero con una agenda que comenzó a ampliarse hacia una visión que complementara la línea «tradicional», se puede interpretar el apoyo inicial al comienzo de los años 1990 a la Fundación Poder Ciudadano. Esta organización mostró también el impacto del trabajo de un núcleo de juristas vinculado a Carlos Nino. Según Roberto Saba –otro discípulo de Nino–, quienes trabajaban con Nino compartían la idea de que hacía falta en la Argentina hacer algún aporte al cambio en la enseñanza del derecho, porque la enseñanza dogmática no era buena⁴⁶. De allí surgen temas como los del derecho de interés público. Este proceso no estuvo exento de dificultades y los antecedentes no eran alentadores, dado que, como indicó Martín Bohmer siguiendo a James Gardner (1980), con esa visión se demostró que el derecho podía ser parte de la política y que se podían llegar a manifestar resistencias de los actores tradicionales del sistema judicial⁴⁷.

El apoyo institucional de la Fundación Ford coadyuvó en la sostenibilidad del proyecto y, en 1998, Poder Ciudadano recibió junto al CELS una donación

⁴⁴ M. Abregú (entrevista).

Memoria Abierta recibió tres donaciones entre 2003 y 2008 por un monto actualizado de US\$ 424.000.

⁴⁵ M. Bohmer (entrevista; 2 de octubre de 2012).

⁴⁶ R. Saba (entrevista; 10 de octubre de 2012).

⁴⁷ M. Bohmer (entrevista).

para comprar una propiedad para la sede compartida por ambas organizaciones. Como remarcó Carlos March, quien sucedió a Roberto Saba en la dirección ejecutiva de Poder Ciudadano, esto fue propio de una mirada típica de la Fundación Ford, es decir, la promoción de la integración de las organizaciones sociales⁴⁸. La idea era generar sinergia entre estos dos *flagships* dentro de las líneas estratégicas de la Fundación Ford.

En términos de la promoción de comunidades de práctica, las clínicas jurídicas fueron otro ejemplo clave del apoyo de la Fundación Ford. Bohmer se convirtió en miembro fundador de Global Alliance for Justice Education (GAJE, s. f.), que tenía como misión fortalecer la idea de una enseñanza del derecho que defendiera valores de justicia social. En ese período, recordó Bohmer,

[...] veo quiénes tendrían ganas de sumarse. Y estaba la UBA y su clínica externa en el CELS, la Universidad de Palermo [...]. De allí surge la red de clínicas jurídicas de interés público, que se juntaba gracias a la Ford.⁴⁹

El impacto y la sostenibilidad del trabajo de las clínicas jurídicas fue notorio:

[H]oy eso está más allá de las organizaciones que promovió la Fundación Ford e incluso, tal vez, sin acompañamiento de la Ford. Por ejemplo, el Colegio de Abogados de Buenos Aires tenía una comisión *pro bono* que en su momento estaba asimilada a la red de Poder Ciudadano que apoyaba la Ford. Hoy está totalmente independizada.⁵⁰

Como resultado del trabajo de GAJE, «hay clínicas jurídicas de interés público en toda Sudamérica», afirmó Bohmer. El impacto ha sido definitorio a nivel continental en la promoción de esta visión progresista en la enseñanza y práctica del derecho.

En este campo, se advirtió una vez más el impacto de las redes personales construidas a través de trayectorias compartidas, proyectos desarrollados en conjunto y diálogos facilitados por articuladores externos, como la Fundación Ford, que potenciaron el desarrollo de una agenda tanto en el campo de la defensa de los derechos humanos como en la ampliación del campo de los derechos sociales y económicos, el derecho de interés público y la promoción de nuevas formas de ejercicio del derecho.

Martín Bohmer trazó el recorrido de la Fundación Ford en el plano de los derechos humanos y el impacto de su trabajo de la siguiente manera:

⁴⁸ C. March (entrevista; 27 de septiembre de 2012).

⁴⁹ M. Bohmer (entrevista).

⁵⁰ M. Bohmer (entrevista).

[H]abía democracia en 1976 hasta el golpe de Estado. Había jueces, había códigos penales. El problema fue el avance sobre los derechos y el **debido proceso**. El legado de Madres de Plaza de Mayo fue el derecho de interés público, la defensa de los derechos humanos y del debido proceso. Efectivamente, el legado en el que la Ford fue clave fue ese legado de las Madres que se multiplicó en ONG que defienden miles de derechos. En ese momento los más básicos. Pero luego pasó a ser todo lo que está en la Constitución –reformada en 1994– y en los tratados internacionales.⁵¹

La dramática crisis institucional y económica que vivió el país entre 2001 y 2002 fue sucedida por un período de bonanza económica y por el reingreso del Estado en áreas que se había abandonado en la década de 1990. En este contexto, se ampliaron algunos derechos civiles y sociales, pero la deuda social continuó existiendo y las demandas se reconfiguraron. Los donatarios principales de la Fundación Ford en el campo de los derechos humanos (CELS, Poder Ciudadano, ADC) buscaron entonces adecuar sus estrategias.

El CELS se convirtió –a nivel regional y global– en referente en la exigibilidad de los DESC ante las cortes a través del litigio estratégico, el desarrollo conceptual y el trabajo de incidencia. Al respecto, Chillier señaló lo realizado en la intersección de temas de DESC con derechos civiles y políticos en diferentes conflictos (por ejemplo, en las tomas de terrenos llevadas a cabo por vecinos carenciados en el Parque Indoamericano de Buenos Aires en 2010)⁵². En esos eventos, el CELS jugó un papel activo ante un escenario de muchos actores, con problemáticas que interseccionan unas con otras.

Más allá de la promoción del trabajo en red entre organizaciones y el impacto en políticas públicas, el movimiento a favor de profesionalizar la gestión de las OSC vinculadas a la defensa y promoción de derechos fue amplio. En ese sentido, Álvaro Herrero, por entonces director ejecutivo de la ADC, señaló que en 2002 la Fundación Ford se acercó a ADC. Aunque ADC tenía fondos diversos, según Herrero, «sin el apoyo inicial de Ford, ADC no existiría»⁵³.

Complementariamente, con el objetivo de articular una mirada menos formalista del derecho, se potenció el trabajo en conjunto de organizaciones diversas, y este movimiento marcó la transición al siguiente milenio. En ese sentido, el objetivo fue facilitar el acceso al sistema judicial, trabajo que fue realizado por donatarios de la Fundación Ford. Carlos March, quien se desempeñó como director ejecutivo de

⁵¹ M. Bohmer (entrevista).

⁵² G. Chillier (entrevista).

⁵³ A. Herrero (entrevista; 31 de agosto de 2012).

Poder Ciudadano en esa época, y Roberto Saba realizaron un *racconto* coincidente de cómo se articuló el trabajo conjunto entre las organizaciones apoyadas por Ford: Poder Ciudadano notificaba casos –hechos de interés público– y operaba como una especie de *broker* entre OSC con necesidades de trabajo político jurídico-litigioso y los derivaba a la ADC, que tomaba los casos. Esta derivación se acompañaba de recursos del programa, que se transferían desde Poder Ciudadano para que puedan operar. Para Saba, el apoyo a ADC dio cuenta de un elemento distintivo de la Ford: el apoyo a instituciones⁵⁴. Los casos que se ganaron, como el de Labatón⁵⁵, llamaron la atención en esos tiempos e impactaron en políticas públicas.

Víctor Abramovich coincidió en plantear un desplazamiento en la agenda de la Fundación Ford a inicios del milenio, apuntando que ello, a finales de la transición democrática, contribuyó a crear un concepto de derechos humanos, ya no solo con temas de justicia y dictadura, sino también incorporando temas de derechos sociales y colectivos, violencia policial, el uso del derecho internacional y el litigio estratégico. Según Abramovich, el libro *Many roads to justice* (McClymont & Golub, 2000) lo pone en blanco sobre negro⁵⁶. En los últimos años, se empezó a trabajar más agregando temas de incidencia política y política pública, por ejemplo, a través de modelos de políticas de seguridad y reformas judiciales y ya no solo litigio estratégico.

Como resultado de este giro en pos de una mayor incidencia política, diferentes donatarios de la Fundación Ford, como Poder Ciudadano, CELS, ADC, FARN y otras organizaciones sociales, desarrollaron en 2003 el documento «Una corte para la democracia» (Fundación Ambiente y Recursos Naturales, FARN, s. f.), una propuesta que planteaba una reforma de procedimientos en el nombramiento de jueces para la Corte Suprema de Justicia de la Nación.

En este período, el *flagship* argentino en derechos humanos, CELS, fue apoyado por la Ford para que transfiera experiencia, por ejemplo, en el germen del Centro de Justicia Transicional a nivel global, en donde conviven el modelo argentino de justicia y verdad y el sudafricano de justicia posible, o en la Red-DESC, la que tiene como objetivo «fortalecer los derechos económicos, sociales y culturales, trabajando con activistas y profesionales de todo el mundo, a fin de facilitar el

⁵⁴ R. Saba (entrevista; 10 de octubre de 2012).

⁵⁵ Según la Asociación por los Derechos Civiles (ADC, s. f.), se trató de un caso patrocinado por ADC en 1996, a través de la Fundación Poder Ciudadano, en el que se promovió una acción de amparo contra el Estado para facilitar el acceso a los edificios donde funcionaban los tribunales nacionales en los que laboraba la doctora Ester Adriana Labatón, quien debía desplazarse en una silla de ruedas debido a una enfermedad neurológica.

⁵⁶ V. Abramovich (entrevista).

aprendizaje mutuo e intercambio de estrategias, desarrollar nuevas herramientas y fuentes de información» (ESCR-Net, s. f.).

Finalmente, en cuanto a derechos ligados a temáticas medioambientales con impacto en la agenda pública, Andrés Nápoli señaló que el vínculo de FARN con la Ford se basó en la relación personal de Beatriz Cohen –miembro de FARN y proveniente de Poder Ciudadano– con Martín Abregú, entonces oficial de programa de la Fundación Ford para la región⁵⁷. Fue Cohen quien gestionó el programa de control ciudadano del medio ambiente. Apuntó Nápoli que fue muy importante el apoyo de la Ford, dado que permitió materializar la «causa Riachuelo»⁵⁸, por ejemplo. Así, la Ford marcó el cambio definitivo de FARN: orientarse en temas de agenda y realizar litigios colectivos.

Por otro lado, y en línea con la expansión de la agenda de derechos, entre finales de agosto e inicios de septiembre de 2001, se celebró la III Conferencia Mundial contra el Racismo en Durban (Naciones Unidas, 2001). Este evento coincidió con la llegada de Martín Abregú como oficial de programa de Derechos Humanos a la oficina de la Fundación Ford en Santiago de Chile, quien advirtió que, como resultado de dicha conferencia, desde la Fundación Ford se tomó la decisión de empezar a trabajar los temas étnico-raciales desde los derechos humanos. Se comenzó así a redefinir el movimiento de derechos humanos para que respondiera al tema de exclusión social de comunidades afro e indígenas, según señaló Abregú⁵⁹.

3.2.5 Mujer, género y salud reproductiva

En la Argentina, los donatarios representativos sobre este tema han sido dos centros independientes desprendidos del ITDT: el Cenep, en un primer momento,

⁵⁷ A. Nápoli (entrevista; 28 de septiembre de 2012).

⁵⁸ Como indica el Centro de Información Judicial: «La Corte Suprema de Justicia de la Nación recibió en 2004 una demanda presentada por un grupo de vecinos del asentamiento denominado “Villa Inflamable” [...] contra el Estado nacional, la provincia de Buenos Aires, el Gobierno de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y 44 empresas, invocando daños por múltiples enfermedades que habían sufrido sus hijos y ellos mismos derivadas de la contaminación de la cuenca hídrica Matanza-Riachuelo [...]. En su reclamo, pedían el resarcimiento por los daños particulares sufridos y por los perjuicios causados al ambiente [...]. También solicitaron la constitución de un fondo de reparación, porque invocaban que hacía más de 100 años que el Riachuelo estaba bajo políticas públicas que fracasaron en el objetivo de sanear la cuenca [...] el Máximo Tribunal recibió la demanda. Los jueces dividieron la pretensión en dos partes: sobre la primera, que se refiere a los daños personales, rechazaron su jurisdicción [...] sobre la segunda, por los daños al ambiente, entendieron que la demanda sí entra bajo su órbita y dio prioridad a la prevención de la contaminación futura y a la recomposición de los perjuicios causados» (2008).

⁵⁹ M. Abregú (entrevista).

y el Cedes, luego; recientemente también una OSC, el Equipo Latinoamericano de Justicia y Género (ELA).

Uno de los ejes del trabajo del Cenep en sus comienzos, a fines de la década de 1970, fue el estudio de la participación de las mujeres en el mercado de trabajo. De acuerdo a lo señalado por Catalina Wainerman, la donación recibida de la Fundación Ford «estaba dirigida a un problema que tuvo un éxito impresionante en sentido de transferencia» a la sociedad⁶⁰. El proyecto se denominaba «Mejoramiento de la medición de la mano de obra» o «Estadísticas laborales sobre la mano de obra femenina», y había comenzado en 1979 a solicitud de la Cepal. Luego fue apoyado por la Ford.

El estudio fue realizado en la Argentina y el Paraguay y se basó en un diseño experimental. Como resultado, se detectó que había un subregistro del empleo femenino en los censos. Por si fuera poco, el efecto de este avance metodológico (que denotaba una manera «machista» de medir el trabajo de la mujer en ámbitos informales) fue aún más impactante, dado que se incluyó una transformación en el Censo Nacional de Población argentino de 1991 en lo referente a cómo medir las condiciones de actividad. La huella dejada por este estudio abrió nuevas formas de estudiar y medir el rol de la mujer en la dinámica social moderna en países de la región.

A tono con el establecimiento de las libertades civiles, y en un contexto global que desde hacía décadas atestiguaba la mayor inserción laboral de las mujeres, recién en los años 1980 la Fundación Ford comenzó a sustentar proyectos que analizaban la problemática específica de derechos de la mujer. María del Carmen Feijoó, quien luego se desempeñó como oficial de programa de la Ford en Educación, pero que en esos años actuó en Cedes y Clacso, recordó que la Fundación Ford abrió esta línea de trabajo en lo que todavía no se llamaba Género, sino Mujer⁶¹. Su presentación para Clacso fue seleccionada por la Fundación Ford y recibió recursos desde 1984 hasta 1991, lo que permitió organizar cuatro tandas de cursos y publicar cuatro libros. Por los cursos pasaron unas 100 personas y se dieron entre 200 y 300 presentaciones⁶². En este seminal momento, la contribución de la Fundación Ford en el desarrollo de estudios de mujer, primero, y género, después, fue considerada decisoria e insustituible, no solo por Feijoó, sino por otras dos especialistas en la temática: Gloria Bonder de Flacso Argentina y la mencionada Silvina Ramos.

⁶⁰ C. Wainerman (entrevista).

⁶¹ M. del C. Feijoó (entrevista; 26 de septiembre de 2012).

⁶² M. del C. Feijoó (entrevista).

Más adelante, en el desarrollo del campo de investigación sobre salud reproductiva en la Argentina fue posible también encontrar la impronta de la Fundación Ford. Así, desde mediados de los años 1990 y a inicios del milenio, fue definitorio su apoyo en la creación del campo y la instalación de una infraestructura institucional y académica que reflexione, problematice e incluya temáticas de salud reproductiva y sexual a nivel local y regional. En la Argentina, dicho apoyo se materializó fundamentalmente en el Cedes.

Entre 1993 y 2008, el Cedes recibió ocho donaciones por más de US\$ 3.490.000⁶³ vinculadas a este campo. Como apuntó Ramos⁶⁴, esto tenía que ver con cierta sensibilidad para captar necesidades que hacía falta abastecer. Ese dinero se podía usar modularmente según las necesidades, con una cláusula particular que comprometía a Cedes a generar un dólar por cada dos que se gastaba de esa reserva. En el área de incumbencia, se trabajó en la interfaz de investigación social aplicada a políticas públicas de salud para contribuir a su diseño, evaluación e implementación y a *advocacy* en el área de salud reproductiva. Este apoyo permitía sostener la labor de investigación con una mirada en el impacto social y político. A través de proyectos como los desarrollados por Cedes, pero apoyados por la Ford, se creó el campo de la salud reproductiva en el país, a juicio de Ramos.

Finalmente, entre 2006 y 2010, la Fundación Ford realizó tres donaciones al ELA, con eje en la agenda ampliada de derechos humanos. Así, se apoyaron tareas de *advocacy* y construcción de capacidades en pos de facilitar el acceso a la justicia a mujeres, la promoción de la igualdad de género y el ejercicio de derechos de este colectivo, entre otras actividades que tendían a favorecer el estatus económico, político y social de la mujer.

En conclusión, durante los años 1990 y a inicios del milenio, la Fundación Ford apoyó diversas iniciativas en cada una de las instancias arriba descritas (formación, *advocacy*, etc.). Silvina Ramos señala al respecto:

[...] y así fue como creó el campo. En América Latina hicieron la diferencia. Ford en esa época tuvo la visión de que la «semillita» había que ponerla en distintos lados. Apoyaba diferentes perfiles de instituciones, desde OSC a centros de investigación y universidades. Desde allí se instaló la agenda de la salud reproductiva a nivel regional.⁶⁵

⁶³ En valores actuales.

⁶⁴ S. Ramos (entrevista; 2 de noviembre de 2012).

⁶⁵ S. Ramos (entrevista).

La investigadora del Cedes concluyó que este apoyo finalizó a mediados de la primera década del milenio en que la política activa de la Ford «[...] empezó a desdibujarse [...]. No tengo la percepción de que en la última década se haya abierto un campo nuevo, como hizo en los 90 con el nuestro». Además, Ramos aludió a un tema de comunicación: «Al programa de salud reproductiva lo cerraron... No sabemos por qué ocurrió eso, luego de haber invertido tanto en él durante muchos años⁶⁶.

3.2.6 Retos y replanteo de la agenda

En el año 2008 comenzó un replanteo estratégico en la Fundación Ford que llevó a redefinir las prioridades y los países de actuación. La Argentina pasó a ser considerada un país-recurso y, por lo tanto, dejó de ser receptora de financiamiento orientado a consolidar agendas temáticas. Se advirtió, coincidentemente con la crisis financiera global, un cambio de énfasis en el trabajo de la Ford hacia el país. En ese contexto, apuntó Gastón Chillier, el país quedó fuera de las prioridades temáticas de la Fundación Ford a inicios de 2010⁶⁷.

En esta línea, puede entenderse el replanteo del vínculo con el CELS, que coincidió con un giro en su estrategia, internacionalizando su accionar. Así, en 2010, CELS recibió una donación⁶⁸ de US\$ 445.000 y luego otra de US\$ 45.000. Este apoyo se alineaba con lo que Chillier advertía como uno de los ejes estratégicos de su gestión en la dirección del *flagship*, que era potenciar algo que ya se venía desarrollando: la expansión del trabajo internacional del CELS y el afianzamiento de su rol en las discusiones globales. La materialización de este apoyo fue la apertura de una representación conjunta en Ginebra (Suiza), ciudad sede del sistema de Derechos Humanos de la Organización de las Naciones Unidas (ONU) a nivel global. Este proceso, que se puede incluir dentro de la iniciativa Global Rights lanzada en 2011 por la Fundación Ford desde Nueva York, fue llevado adelante con otras dos organizaciones regionales insignias en la temática: Conectas de Brasil y Humanas de Chile, con el objetivo de trabajar en una agenda global en función de América Latina.

⁶⁶ S. Ramos (entrevista).

⁶⁷ G. Chillier (entrevista).

⁶⁸ La descripción de la donación dentro de la Fundación Ford es ilustrativa: «Fortalecer los mecanismos regionales y universales para la protección de derechos humanos, potenciar la defensa y promoción de derechos humanos en el Sur global, y promover la aplicación doméstica de la ley internacional para los derechos humanos» (2012).

No obstante, el mensaje que en ese contexto recibió el CELS fue, según recordaba Chillier, que era difícil por la reestructuración de la agenda y la retirada de la Argentina que siguiera recibiendo apoyo. La pérdida de interés de la Ford en la Argentina parecía no solo generar una «sensación de amenaza o ansiedad», sino que además era posible pensar en alguna inconsistencia al momento de la evaluación del impacto que puede tener el menor apoyo nacional en la sostenibilidad de esta iniciativa global.

Así, como sugirió Chillier, la idea de «globalizar» el trabajo del CELS parecía buena, pero

[...] para que esas organizaciones sean actores globales tienen que poner en juego su legitimidad, redes, alianzas locales, porque el avance en estas iniciativas globales nos puede socavar a nivel local. Sería paradójico o contraproducente que lo global socave a lo local o nacional. Además, sin un financiamiento específico a estos actores locales, se afectaría a la iniciativa global y a la Fundación Ford en sí.⁶⁹

La necesidad de acompañar a algunas organizaciones claves para sostener sus capacidades fue señalada por Abramovich, Acuña, Ramos y Pogré como un tema de preocupación en vista del cambio de foco geográfico y temático, priorizando temas de justicia étnica y racial, que no aparecían como centrales de agenda en el país. Así, aunque la Fundación Ford había decidido estratégicamente finalizar sus inversiones en la Argentina, una excepción a esto la constituyó el trabajo iniciado en el año 2010 con la UNRN en el marco de las nuevas orientaciones temáticas (etnicidad y justicia racial).

María del Carmen Feijoó, quien fue oficial de programa de esta inversión, lo enmarcó señalando que a raíz de la conferencia de Durban se formaron redes militantes de pueblos originarios⁷⁰. Uno de sus temas fue su inclusión en la vida universitaria. Esta iniciativa, además, se podía enmarcar con relaciones ya establecidas en la región de influencia desde PHE, un proyecto ambicioso de la Fundación Ford con el cual ingresó a la cartera de donatarios, por ejemplo, la UFRO en Temuco (Chile), trabajando con mapuches. Así, dentro de este marco se puede entender el proyecto Línea Sur, llevado a cabo por la patagónica UNRN, que buscó incluir en el ámbito de la educación superior a poblaciones aborígenes (mayormente tehuelches) en la llamada Línea Sur, una zona muy inhóspita, con baja conectividad y altos niveles de marginación. El impacto de este novedoso

⁶⁹ G. Chillier (entrevista).

⁷⁰ M. del C. Feijoó (entrevista).

proyecto llevó a que al año 2012 se incorporaran a la UNRN 30 a 40 jóvenes aborígenes por año.

En el contexto de la severa crisis financiera de 2008, se generaron una serie de problemas de financiamiento. Si bien no fueron exclusivos de la Fundación Ford y afectaron a toda la «industria», en el caso particular de la Ford, el impacto se tradujo en que no solo se achicó la escala de los proyectos, sino que se apostó por la focalización y la posibilidad de replicabilidad de los proyectos afrontados, como el llevado adelante en la UNRN.

Abregú señala sobre ese momento:

En esta oficina, la de Región Andina y Cono Sur, se trabajaba en cuatro países cuya elección solo se justificaba por razones históricas. En un marco de crisis financiera, surgió la pregunta acerca de qué focalización debía adoptar Ford. Apareció entonces la necesidad de focalizar en la Región Andina, dado el mejor estado de desarrollo relativo de los países del Cono Sur. Eso llevó a que en la Argentina se haya realizado un acompañamiento a proyectos que se inscriben dentro de procesos más amplios que dan cuenta de situaciones de exclusión similares a las vistas en América Andina.⁷¹

3.3 Modelo operativo y dinámica de las relaciones con donatarios

Para comprender el modelo de operación y la aproximación que tuvo la Fundación Ford con sus donatarios, es fundamental analizar el rol de los oficiales de programa. En breve, ellos son la Fundación Ford en «primera persona»: la cara individual que adquiere la Ford para los diversos recipientes de donaciones. A lo largo de este medio siglo de vida, las relaciones con los oficiales de programa han ido cambiando de acuerdo a la temática abordada, al momento histórico, al tipo de organización recipiente, etc. No obstante, también se pueden encontrar algunas regularidades en el modelo de trabajo de los oficiales de programa con los donatarios.

Carlos Acuña, investigador de vasta trayectoria académica y con participación en varios de los donatarios locales de Ford, como Cedes, CELS y la UdeSA, planteó un vector que a su juicio conducía la relación entre los oficiales de programa y los receptores:

[Con los oficiales de programa] hablábamos sobre las líneas de trabajo que podíamos tener, inclusive con otro financiamiento. Lo podíamos conversar con ellos, por el solo hecho de que teníamos un interés común en el tema.

⁷¹ M. Abregú (entrevista).

Siempre fue el sello diferencial de los *Program Officers* la construcción de una relación muy fluida, que iba más allá de la típica relación con un financiador. Sabías que podía estar trabajando con vos en ese proyecto, había una empatía e identificación muy fuerte. Esto no es anecdótico, ha sido algo sistemático de la Ford.⁷²

La relación de empatía, confianza y respeto entre donatarios y la cara visible de la Fundación Ford –los oficiales de programa– parecía ser una clave para entender la actuación de la Ford en el país. Partiendo desde esta base, las relaciones entabladas por los donatarios con los oficiales de programa se advertían como teñidas, a lo largo de los años, de un alto contenido personal. Las redes profesionales o incluso personales, trazadas previamente por el oficial de programa y los recipientes, daban cuenta del cariz adoptado por las diversas relaciones entabladas. En ese marco, entonces, parecían encontrarse visiones coincidentes entre los entrevistados sobre la libertad con la que la Fundación Ford, personificada por los oficiales de programa, desarrolló y condujo la relación con el respectivo responsable del proyecto o del apoyo institucional en la organización receptora.

Lo que se advirtió entonces es que esa relación estaba ya teñida –la mayoría de las veces– de una vinculación previa entre el oficial de programa y el líder de una organización o del proyecto. Este vector parece tener continuidad a lo largo del tiempo.

Al entablar una relación institucional en base a la confianza asentada en vínculos profesionales previos, aparecían diversos pros y contras. Esto se reflejaba, en primer lugar, en los proyectos de apoyo institucional que en muchos casos se traducían en una escasa carga burocrática asociada a la gestión de la donación y a su seguimiento y control. Esta forma de gestión de la donación y de la relación de la organización receptora con la Fundación Ford parecía haber sido adhocrástica –sin jerarquía– para ganar en eficacia, pero perder en eficiencia. En breve: al haber una escasa estandarización de procesos y una relación entre donante y receptor basada en la personalización, se corría el riesgo de perder la oportunidad de generar aprendizajes y tener que «reinventar la pólvora» cada vez que había un cambio de oficial de programa y/o de su contraparte.

Al establecerse una relación en base a estos presupuestos, aunque con algunas excepciones, tampoco se generaron incentivos en la organización recipiente para estandarizar procesos, puesto que fueron, justamente, las relaciones personales y/o profesionales previas, y la confianza existente, las que facilitaron el apoyo de

⁷² C. Acuña (entrevista).

la Fundación Ford y los subsiguientes mayores recursos, prestigio, acceso a redes y/o legitimidad. En ese marco, entonces, se advertía que la manera organizacional encontrada por la Fundación Ford en la región para llevar adelante la ejecución de las líneas estratégicas fijadas en Nueva York era ubicar como oficiales de programa a líderes o referentes que tuvieran entre sus redes a individuos y/o a organizaciones claves o referentes en dichas líneas de inversión.

Para precisar esto último, el bajo grado de institucionalización de las relaciones entre la Ford con sus donantes podía plantear a estos últimos el desafío de optar entre cambiar su agenda de trabajo y/o investigación para alinearla con los intereses del próximo oficial de programa o seguir con su agenda de acción y/o investigación tradicional y acrecentar las posibilidades de que la relación entre ambos se discontinúe.

Pudo observarse que en el caso de las OSC dedicadas a derechos humanos hubo una mayor sensibilidad con respecto a los cambios de la Fundación Ford en lo vinculado a sugerencias de ajustes de agenda. Es probable que esto se haya debido a las características contextuales o a la propia dinámica de «la industria»: el apoyo internacional ha sido fundamental para estas organizaciones a la hora de pensar sus estrategias de financiamiento a causa de la ausencia de otras fuentes de recursos locales. Es posible entonces que haya habido más atención a las sugerencias de los oficiales de programa en el momento en que estas organizaciones (re)definían sus estrategias y, eventualmente, sus procedimientos y estructura interna. El caso del CELS en la Argentina parecía atestiguar ese decurso.

En segundo lugar, en muchas OSC dedicadas a diversas otras materias, fue posible advertir el camino inverso al de CELS: organizaciones que inicialmente tenían escasos niveles de profesionalización y que articularon relaciones con la Fundación Ford en base a la vinculación personal previa del oficial de programa con los líderes o referentes de dichas OSC. Dicha vinculación dio como resultado un flujo de donaciones resultante de opciones estratégicas tomadas en Nueva York, pero, luego de la salida del oficial de programa –o más excepcionalmente, por el recambio del liderazgo en la OSC–, el resultado fue la discontinuidad de la relación. Si recordamos la extensión de las relaciones de la Ford con la mayoría de las OSC nacionales, esto se advertirá más claramente.

En el caso de las instituciones académicas y/o de investigación, la Fundación Ford pudo haber encontrado una mayor profesionalización interna al momento de la llegada de la donación. Esto podría haber sido auspicioso al pensar en la continuidad de la vinculación entre la Ford y el recipiente. No obstante, dos factores coadyuvaron para que esto no ocurriera: por un lado, las líneas estratégicas

o el foco de los programas se modificaron en Nueva York y/o cambió el oficial de programa y, con él, el apoyo respectivo. Pero, por otro lado, la propia lógica de las organizaciones académicas difería de las OSC de causa, como las que fueron apoyadas en temas de derechos humanos o de microfinanzas. Si en estas OSC el eje en el cumplimiento de la misión social era lo que llevaba a cierta dificultad de ajustar procesos internos de gestión, cambiar la agenda, etc., en las instituciones académicas los profesionales que las integran, por definición, suelen contar con un mayor margen de maniobra para ajustar sus proyectos a las oportunidades de financiamiento. En este contexto, las posibilidades de que dichos profesionales obtengan financiamiento para sus proyectos, e incluso «se los lleven» de la organización si se retiran de la misma, son altas. De hecho, la génesis de tres centros independientes en ciencias sociales, todos apoyados por la Fundación Ford (Cedes, Cenep y Cisea), ocurrió a partir de este tipo de proceso.

Dada esta naturaleza autónoma y emprendedora que se observaba en los integrantes de instituciones académicas y centros de investigación, los eventuales esfuerzos de coordinación e institucionalización de la relación resultaban más difíciles e inciertos. La donación, en estos casos, parecía estar más destinada a investigadores de prestigio que a una institución. En definitiva, excepto en muy pocas ocasiones (por ejemplo, el *endowment* al ITDT), la institución no parecía ser la real receptora de la donación, sino que el apoyo de la Fundación Ford —vía la acción de un oficial de programa con redes en temas que se quería «empujar»— era hacia investigadores que trabajaban esos temas y tenían posibilidad de impactar en la agenda pública o en el desarrollo de esos campos de investigación. En ese entorno, la institucionalización de la relación era sumamente difícil. La sucesión de eventos parecía seguir en la mayoría de los casos el siguiente camino: modificación en la agenda de la Fundación Ford (fruto de cambios contextuales, corrientes de financiamiento, etc.), reemplazo de los oficiales de programa y, a su vez, establecimiento por estos de relaciones con OSC o centros investigadores en los que contaban con algún vínculo previo, mientras que en las OSC o centros investigadores con un vínculo ya existente con la Ford se advertía la posibilidad de cambiar la agenda para poder tener continuidad en tal vínculo. No solían ser relaciones institucionalizadas, así que en caso de que los recipientes no cambiaran la agenda, dicho vínculo parecía entrar en un período de inactividad. Esta modalidad de relación se advirtió a lo largo de 50 años, más allá de particularidades, diversas temáticas y montos asignados.

En el análisis del modelo operativo de la Fundación Ford en la Argentina, se ha observado el pasaje de apoyos de más largo plazo a la ayuda puntual a

proyectos. En sus comienzos en la Argentina, los apoyos brindados por la Fundación Ford tenían una perspectiva de más largo plazo, apuntalando procesos institucionales más que proyectos y, con mayor escala, considerando al país un destino central de los fondos. El simple análisis de los montos de las donaciones por década muestra que en la década de 1960, por ejemplo, la Fundación Ford otorgó 20 donaciones (de las 35 conferidas en la década) de más de un millón de dólares, mientras que en la década de 1970 otorgó 5 donaciones de ese monto; en la de 1980, no dio ninguna donación que llegará a esa cifra; en la de 1990 dos donaciones fueron por más de un millón de dólares; y desde el año 2000 otorgó una sola donación superior a esta cifra. Esto sin duda refleja un cambio de modelo de financiamiento y operación. En primera instancia, es posible asumir que las necesidades del contexto en los comienzos de la actuación de la Fundación Ford en el país requerían de mayores inversiones, siendo un período de creación y consolidación de la infraestructura institucional para la ciencia y el desarrollo. De todas formas, más allá del monto de las donaciones, algunas instituciones han recibido una cantidad significativa de donaciones con continuidad (por ejemplo, Cedes obtuvo 30 donaciones y CELS, 19), aunque los montos recibidos raramente hayan superado el millón de dólares.

Entre otros, Silvina Ramos, de Cedes, aludió a un cambio en la modalidad de trabajo con los oficiales de programa que comenzó a manifestarse en la última década, lo que reflejó modificaciones operadas a nivel global por la Fundación Ford, pero que posiblemente no fueron suficientemente procesadas en las relaciones con los donatarios⁷³. Mientras el país estuvo en la agenda, la relación con los oficiales de programa fue «muy buena». Siempre la premisa que tuvo la Fundación Ford fue que quien mejor sabe qué hacer es quien lo está haciendo. Eso no lo hacen todos los financiadores. Con posterioridad, varios entrevistados señalaron, aproximativamente, que «no se sabe bien qué pasó», porque les empezaron a pedir resultados, los que en algunos procesos sociales muy complejos eran difíciles de medir. Esta situación posiblemente reflejó uno de los desafíos en la comunicación de la Fundación Ford con sus donatarios: cómo ayudar a estos «socios» a conocer y acompañar los cambios estratégicos y las modificaciones en el modelo operativo, definidos ya sea en la sede central de la Fundación Ford o en su Oficina Regional, considerando además los cambios de oficiales de programa y representantes que se producían periódicamente en el equipo de la Fundación Ford.

⁷³ S. Ramos (entrevista).

El resultado de priorizar el apoyo a proyectos más pequeños y parametrizables, al decir de Silvina Ramos, parecía haber sido la pérdida de frescura y plasticidad en la relación. Además, varios de los anteriores donatarios identificaron que, junto a este proceso de menor presencia local, la Ford tuvo en América Latina una cierta pérdida de perfil: antes se sabía qué estaba haciendo aunque no se fuera donatario, señalaron varios de los entrevistados.

Finalmente, la preocupación no era menor si se tenía en cuenta que uno de los ejes del trabajo de la Fundación Ford ha sido el cambio social y este proceso se ve favorecido cuando se logra generar mayor densidad en el tejido institucional con perspectivas coincidentes, sean OSC o centros de investigación y de formación, y se genera sinergia entre las partes interesadas apoyadas por la Fundación Ford. La lógica gregaria y emergente implícita en estos procesos parecía encontrarse con un límite si lo que empezaba a apoyarse eran proyectos de pequeña escala, reduciendo así el tipo de impacto logrado a través de las inversiones de la Ford.

En definitiva, como concluía en este balance Silvina Ramos:

Los pilares del balance positivo en estos 50 años de la Ford han sido la flexibilidad, el coraje para apostar por campos nuevos y esa visión de cómo se producía el cambio. Eran su *rationale*, por eso apostaba a tanta diversidad de acciones. Es muy costoso mantener tanta diversidad [...]. A lo mejor es el mundo que toca ahora, de sistematización, etc. [...] pero si lo otro se pierde, sería una lástima, porque los procesos de cambio social son muy diversos y es muy difícil parametrizarlos.⁷⁴

Quizás el modelo de operación de la Fundación Ford en la región pueda entenderse a partir de la gestión de redes personales que se mantenían en el tiempo y de relaciones *ad hoc* con organizaciones líderes, potenciando el surgimiento de nuevos campos de investigación y acción social, para así ganar impacto. Esto ha podido observarse en su actuación como financiadora clave de proyectos y temáticas innovadoras en la región, tal como han sido las acciones que en ese sentido la Ford desarrolló en derechos humanos, el campo de estudios de género y salud reproductiva, los estudios sobre democratización y transiciones, o sobre microcrédito. Esta lógica de acción pudo ser extremadamente ágil, dinámica, eficaz y con escasa burocratización, pero, al no haber procesos sistemáticos y formalizados, era un esquema que generaba riesgos que había que reconocer: baja articulación entre líneas de acción o donatarios de diferentes disciplinas, poco aprendizaje y transmisión de experiencias pasadas a futuros donatarios y un eventual ejercicio

⁷⁴ S. Ramos (entrevista).

de leve meritocracia al momento de la asignación de recursos escasos dado el proceso personalizado que adquiriría la selección de donatarios.

Aquí, finalmente, se tiene la sospecha de que una gestión más sistemática e institucionalizada en la relación de la Ford con eventuales y actuales donatarios, junto con una política que se ocupe de profundizar en la mayor instalación de esas capacidades en organizaciones con menor nivel de profesionalización en su gestión, podría tener un profundo impacto sobre tales organizaciones y su sostenibilidad, lo que excedería el alcance temporal y temático de su vinculación con la Fundación Ford. El impacto social que se advertiría al contribuir a desarrollar organizaciones locales más robustas en el sentido arriba señalado sería un impacto horizontal de largo plazo de la Fundación Ford que excedería las particulares (o circunstanciales) líneas estratégicas de trabajo.

A partir del giro realizado en el año 2008, los vectores de la actuación de la Fundación Ford en la Argentina profundizaron el modelo de inversiones de menor escala y el apoyo a más corto plazo. Además, se impulsó un mayor foco en proyectos puntuales, enfatizando la posibilidad de inserción de los proyectos apoyados en esquemas regionales y globales y la consideración del país como fuente de recursos técnicos y profesionales provistos por los donatarios más afianzados con los que la Ford construyó un vínculo duradero. Queda por analizar cuál fue el impacto de este corrimiento de foco de la Argentina como país destino a país recurso, teniendo en cuenta las particularidades de las relaciones que la Fundación Ford construyó con sus beneficiarios, tanto de las OSC como de centros independientes, a lo largo de las cinco décadas.

3.4 Conclusiones

El trabajo realizado mostró el rol significativo que ha desempeñado la Fundación Ford en el desarrollo de instituciones que han jugado papeles de significativa relevancia en la Argentina, en particular en el campo de las ciencias sociales y en la promoción y defensa de derechos humanos y cívicos.

El ejemplo paradigmático del rol desempeñado por la Ford en el campo de las ciencias sociales se observó en su apoyo al ITDT. El ITDT tuvo un lugar clave en la formación de investigadores que han desarrollado carreras significativas en los campos de la economía, la sociología, la administración pública y las políticas sociales y que han impactado en el mundo académico y político en las últimas cuatro décadas. Asimismo, el apoyo de la Fundación Ford al ITDT ha servido para incubar el nacimiento de otros centros de investigación en ciencias sociales con una continuidad poco frecuente en la Argentina, como el Cedes y el Cenep,

que a través de sus trabajos y de la actuación pública de sus integrantes han llegado a influir en debates sobre políticas públicas en el país o incluso han ocupado cargos públicos de relevancia a partir del retorno a la democracia en el año 1983.

Más allá del apoyo al surgimiento y sostenimiento de nuevas instituciones, es posible visualizar su papel clave en el desarrollo de líneas temáticas y de redes de investigadores. El campo académico de las relaciones internacionales o el de los estudios de género y de salud reproductiva de la mujer serían difíciles de entender sin incluir como factor el apoyo estratégico brindado por la Fundación Ford a equipos alojados en instituciones ya establecidas, como se observó en los casos de Flacso Argentina y Cedes. Ese mismo patrón de apoyo a equipos de investigadores que gracias a las contribuciones recibidas lograron instalar líneas de trabajo innovadoras puede observarse en las donaciones a la UNGS en el campo de la formación docente o a Flacso en la temática de aplicación de nuevas tecnologías a la actividad pedagógica. En conclusión, los apoyos a proyectos específicos no solo han contribuido a instalar nuevas temáticas en el país, sino que también han ayudado a ampliar las temáticas abordadas en instituciones académicas y de investigación ya establecidas, articulando y desarrollando equipos en dichos ámbitos.

La contribución al desarrollo de las ciencias sociales se ha visto reforzada por el apoyo a individuos brindado por la Fundación Ford, en muchos casos para financiar la formación superior en universidades del exterior de quienes luego pasarían a ocupar roles de liderazgo en algunas de las instituciones posteriormente apoyadas o en el desarrollo de campos temáticos de interés que también recibieron apoyo de la Ford.

Otro aspecto importante de la contribución de la Fundación Ford se vinculó con el financiamiento a proyectos de incidencia o de impacto directo sobre la realidad social. Este sería el caso de los orientados a generar capacidades institucionales para la defensa de los derechos humanos, el desarrollo del derecho de interés público, etc. Este patrón puede caracterizarse como de apoyo sostenido a organizaciones para implementar proyectos puntuales, las cuales, a través de la secuencia de proyectos, fortalecieron sus capacidades institucionales y establecieron relaciones de colaboración y complementación con otras organizaciones que operan en su mismo campo.

En sus distintas manifestaciones, apareció un patrón que pudo observarse a través del tiempo, ya fuera en la contribución al surgimiento o consolidación de instituciones de investigación en ciencias sociales, en el desarrollo de nuevos campos temáticos o líneas de trabajo dentro de centros y universidades o en organizaciones que trabajaban en temas de derechos o en microfinanzas; patrón que dis-

tinguía a la Ford de otras fundaciones donantes: el otorgamiento de donaciones y subsidios durante varios años, logrando continuidad en el vínculo establecido en el mediano y largo plazo. Si bien la interrupción del apoyo a un donatario luego de un aporte brindado durante varios años solía generar dificultades en la mayoría de las organizaciones o equipos de trabajo, la sola existencia de estas dificultades o la eventual sorpresa manifestada en algunos casos por los cambios de rumbo de la Fundación Ford eran una manifestación de la importancia del trabajo realizado previamente gracias a la continuidad y perspectiva plurianual que distinguió a la Ford en su trabajo con respeto a otros financiadores institucionales.

En relación a la modalidad de abordar la relación entre la Fundación Ford, por un lado, y las instituciones o equipos profesionales involucrados, por el otro, merece destacarse el papel desempeñado por los oficiales de programas. El rol desempeñado por ellos ha sido valorado significativamente por todos los entrevistados. El aporte profesional brindado por los representantes de la Fundación Ford, la capacidad reflexiva y/o el apoyo en momentos de dificultad, desafío o crisis han sido visualizados como rasgos distintivos positivos de la relación. Este enfoque del vínculo se complementa con el amplio margen de maniobra que brindaba la Ford una vez que se construía confianza con sus donatarios, lo que fue interpretado por estos como una manifestación de compromiso. El apoyo de la Fundación Ford puede ser visto, a su vez, más allá del aporte financiero y de la confianza, como generador de un intangible, un sello de calidad obtenido por sus donatarios que abrió puertas frente a otros donantes.

Sin embargo, esta modalidad sostenida en un alto nivel de personalización en la relación de los oficiales de programa con los líderes de las organizaciones mostró también una contracara vinculada al «ciclo de vida» de tal relación, lo que hacía que, una vez que ese oficial de programa se retiraba, se volviera a «inventar la pólvora», no solo en la relación de los nuevos oficiales de programa con esos donatarios, sino, en algunos casos, al nivel de las orientaciones estratégicas y programáticas que adoptaba la Fundación Ford. Estos cambios no siempre fueron comprendidos por los donatarios, en la medida en que no estaban acompañados de procesos institucionales más establecidos que ayudaran a ver la lógica de las nuevas definiciones y reorientaciones adoptadas por la Ford.

Queda por verse cuál ha sido la sostenibilidad de la contribución de la Fundación Ford en el país, considerando su más reciente refocalización en la región, que ha dejado a la Argentina fuera de su prioridad como país receptor. La estrategia de considerarla país-recurso, utilizando, por ejemplo, la capacidad desarrollada en uno de sus *flagships* como actor en la escena global de los derechos humanos,

puede poner en tensión este objetivo con la necesidad de sostener iniciativas y programas que permitan mantener legitimidad a nivel local. La viabilidad económica de este esquema, por el cual el apoyo se orienta a jugar un papel regional e internacional, sin financiar acciones locales, queda aún por ser demostrada.

Anexos

Anexo 3.1 Argentina: listado de entrevistados

Entrevistado	Institución	Fecha de entrevista
Víctor Abramovich	CELS	21/9/2012
Martín Abregú	CELS; exrepresentante y actual vicepresidente de la Fundación Ford	25/9/2012
Carlos Acuña	Cedes; CELS	6/11/2012
Martín Bohmer	ADC; Universidad de Palermo	2/10/2012
Gloria Bonder	Flacso	12/9/2012
Roberto Bouzas	Flacso	13/9/2012
Gastón Chillier	CELS	14/9/2012
Roberto Cortés Conde	ITDT	16/10/2012
Inés Dussel	Flacso	3/10/2012
María del Carmen Feijó	Cedes; Clacso; exoficial de programa de la Fundación Ford	26/9/2012
Graciela Giménez	UNRN	5/10/2012
Álvaro Herrero	ADC	31/8/2012
Alfredo Lattes	Cenep	2/11/2012
Carlos March	Fundación Poder Ciudadano	27/9/2012
Roberto Martínez Nogueira	ITDT	12/9/2012
María Eugenia Mosquera	UNRN	5/10/2012
Andrés Nápoli	FARN	28/9/2012
Juan José Ochoa	El Ceibal Asociación Civil, director de FIS Microcrédito	18/10/2012
Óscar Oszlak	ITDT; Cedes	2/11/2012
Paula Pogré	UNGS	19/10/2012
Silvina Ramos	Cedes	2/11/2012
Mario Roitter	Cedes	9/10/2012
Roberto Saba	Fundación Poder Ciudadano; ADC	10/10/2012
Guillermina Tiramonti	Flacso	12/9/2012
Catalina Wainerman	ITDT; Cenep	5/10/2012
Raúl Zavalía Lagos	FPVS	30/8/2012

Anexo 3.2
Argentina: cantidad e importe de donaciones por década, 1960-2011
(ajustado a US\$ de 2012)

Período	Cantidad de donaciones	Monto	Monto promedio por donación
1960-1969	40	49.677.570	1.241.939
1970-1979	133	28.865.828	217.036
1980-1989	106	8.665.887	81.754
1990-1999	92	12.876.354	139.960
2000-2011	109	19.393.075	177.918
Total	480	119.478.714	248.914

Fuente: Fundación Ford (2012); elaboración propia.

Anexo 3.3
Argentina: donaciones por temas seleccionados, 1960-2011 (en US\$ de 2012)

Tema	Cantidad	Monto	Monto promedio	Período
Accountable Government	10	897.270	89.727	2002-2011
Agricultural Policy Planning- Production Technology	6	4.318.088	719.681	1962-1972
Civic Participation	9	1.253.571	139.286	1985-1999
Civil & Political Liberties	10	2.196.864	219.686	1983-1998
Democratic Participation	12	1.749.205	145.767	2000-2009
Development Finance & Economic Security	21	2.959.010	140.905	2002-2009
Education Research / Experiment / Development	10	8.071.260	807.126	1963-1978
Education & Scholarship	13	2.430.910	186.993	2003-2009
Government Structures / Functions	11	2.375.754	215.978	1982-1996
Human Rights	38	8.416.880	221.497	2000-2009
International Relations	10	959.012	95.901	1984-1994
Public Policy Analysis	7	1.130.900	161.557	1983-1999

Tema	Cantidad	Monto	Monto promedio	Período
Research-training-economics / Management & Business / Population Problems / Reprod. Biology / Community Development	16	13.980.788	873.762	1961-1980
Science & Technology	15	20.579.805	1.371.987	1960-1968
Social Sciences / Social Sciences Research & Training	29	24.068.387	829.944	1960-1997
Otros temas	263	24.091.010	91.601	1960-2011
Total	480	119.478.714	248.914	1960-2011

Fuente: Fundación Ford (2012); elaboración propia.

Anexo 3.4 Argentina: principales donatarios, 1960-2011 (instituciones y organizaciones)

Institución	Cantidad	Período de recepción	Monto (en US\$ de 2012)
Cedes	30	1975-2008 (6 en años 1970, 9 en años 1980, 10 en años 1990, 5 entre 2000 y 2008)	9.146.000
CELS	19	1981-2011 (4 en años 1980, 4 en años 1990, 9 entre 2000 y 2008, 2 en 2010 y 2011)	7.380.000
Flasco Argentina	17	1984-2009 (3 en años 1980, 6 en años 1990, 7 en 2000-2008, 1 en 2009)	2.810.000
Clasco	14	1974-1990 (9 en años 1970, 4 en años 1980, 1 en años 1990)	4.471.000
Cenep	12	1977-2007 (2 en años 1970, 4 en años 1980, 4 en años 1990, 2 en 2000)	1.609.000
ITDT	12	1962-1974 (6 en años 1960, 6 en años 1970)	23.292.000
Poder Ciudadano	11	1991-2011 (5 en años 1990, 5 en 2000-2008, 1 en 2011)	2.541.000

Institución	Cantidad	Período de recepción	Monto (en US\$ de 2012)
UBA	10	6 en años 1960, 2 en años 1980, 1 en años 1990, 1 en 2002	12.000.000
FPVS	6	2004-2009 (5 en 2000-2008, 1 en 2009)	1.155.000
Gadis	6	1993-2003 (4 en años 1990, 2 en 2000-2003)	438.000
ADC	5	2002-2009 (4 en 2002-2008, 1 en 2009)	964.000
Conicet	5	4 en años 1960, 1 en 1972	9.996.000
Fundación Bariloche	5	4 en 1963-1969, 1 en 1977	5.157.000
UNGS	5	2002-2007	843.000
FARN	5	1 en 1993, 4 entre 2000 y 2004	653.000
El Ceibal / FIS	5	2003-2005, 2008-2011	522.000
Instituto de Investigaciones Europeo-Latinoamericano- Universidad Torcuato di Tella (Eural-UTDT)	5	1985-1993 (3 en años 1980, 2 en años 1990)	1.429.000
Association for the Development of the Center for the Study of Latin American International Relations	5	1988-1993	130.000
Cisea	4	1980-1987	475.000
Periodistas	4	1999-2002	251.000
UdeSA	4	2002-2008	630.000
Memoria Abierta	3	2003-2008	213.000
Consejo de Formación Profesional-Rosario	3	1999-2003	401.000
ELA	3	2006-2010	345.000
Local Development Studies Center	3	1991, 1997, 2003	334.000
Foundation Center for Research and Social Action	3	1973-1977	1.004.000
Graduate School in Agricultural Sciences	2	1970-1972	1.549.000

Institución	Cantidad	Período de recepción	Monto (en US\$ de 2012)
Grupo Argentino de Antropología Forense	2	1987-1989	286.000
ACIJ	2	2008-2009	241.000
Centro de Estudios Institucionales	2	1990-1992	345.000
Instituto de Desarrollo Económico y Social (IDES)	2	1980-1985	95.000
Fundación Compromiso	2	2002-2004	131.000
Fundación Laboratorio de Políticas Públicas	2	2007-2008	330.000
Fundación Progresar	2	2007-2009	197.000
Abuelas de Plaza de Mayo	2	1985-1987	209.000
CNEA	2	1963-1969	2.025.000
Fundación Proyecto Educación y Nuevas Tecnologías (PENT)	2	2003-2005	114.000
UTDT	2	1993-1996	285.000
UNRN	2	2010-2011	369.000
Cooperativa de Trabajo La Vaca	2	2004-2006	118.000
Total (principales donatarios)	232		94.483.000
Total (todos los donatarios)	480	1960-2011	119.478.714

Fuente: Fundación Ford (2012); elaboración propia

Anexo 3.5
Argentina: principales donatarios individuales, 1970-1996

Donatario	Año de otorgamiento ⁽¹⁾	Profesión o cargo más relevante ocupado
Francisco Delich	1970	Rector UBA (1983-1986); secretario de Estado y Educación de la Nación (1986-1987); senador nacional (1993-1999); entre otros.
Jorge Vanossi	1972	Diputado de la Nación (1983-1987; 1987-1993; 2003-2007); ministro de Justicia de la Nación (2002).
Alfredo Monza	1973	Economista (Flacso, entre otras instituciones).
Edgardo Catterberg	1973	Sociólogo (UBA, entre otras); encuestador; organizador de la carrera de Ciencias Políticas de la UBA (delegado rectoral 1985-1988).
Floreál Forni	1973	Sociólogo (UBA, Conicet, entre otras).
Jorge Sábato	1973	Ministro de Educación y Justicia de la Nación (1987-1989); vicedecano de la Nación (1983-1987).
Marcelo Cavarozzi	1973	Político (UBA, Universidad de Georgetown, entre otras).
Óscar Oszlak	1973	Político (Cedes, UBA, entre otras); subsecretario de Investigación y Reforma Administrativa y asesor Presidencial (1983-1989).
Atilio Borón	1974	Político (Clacso, UBA, entre otras).
Domingo Cavallo	1976	Ministro de Economía de la Nación (1991-1996; 2001); presidente del Banco Central de la Nación (1981-1982).
Ernesto Isuani	1976	Político (UBA, Flacso, entre otras); secretario de Tercera Edad y Acción Social de la Nación (1999-2001).
Hilda Sábato	1976	Historiadora (UBA entre otras).
José Luis Coraggio	1976	Economista (UNGS, entre otras).
Ruth Sautu	1976	Economista (UBA, entre otras).
Andrés Fontana	1977	Político (Universidad de Belgrano, UBA, entre otras).
Osvaldo Barsky	1977	Sociólogo (Flacso, Conicet, entre otras).
Beatriz Schmukler	1980	Socióloga (Cenep, Cedes, Conicet, entre otras).
Carlos Reboratti	1980	Geógrafo (Cenep, Conicet, entre otras).
Catalina Wainerman	1980	Socióloga (Cenep, UdeSA, entre otras).

Donatario	Año de otorgamiento ⁽¹⁾	Profesión o cargo más relevante ocupado
Emilio Mignone	1981	Abogado fundador de CELS.
Miguel Lengyel	1986	Politólogo (Flacso, entre otras).
Federico Sturzenegger	1987	Economista (UTDT; entre otras); secretario de Política Económica de la Nación (2001).
Héctor Schamis	1987	Relaciones Internacionales (Universidad de Cornell, entre otras).
Maria Ollier	1989	Politóloga (Universidad de San Martín, entre otras).
Alejandro Corbacho	1990	Politólogo (Universidad del Centro de Estudios Macroeconómicos de Argentina, Ucema; entre otras).
Saul Keifman	1991	Economista (UBA, entre otras).
Sergio Berensztein	1991	Politólogo (UTDT; entre otras); encuestador.
Javier Auyero	1992	Sociólogo (Universidad de Texas; State University of New York Office, SUNY; entre otras).
Martín Abregú	1993	Abogado (CELS-Ford).
Alberto Cimadamore	1994	Relaciones Internacionales (Clacso, UBA, entre otras).
Gerardo Adroque	1994	Sociólogo (UBA, entre otras); encuestador.
Marcelo Leiras	1994	Politólogo (UdeSA, entre otras).
Roberto Saba	1994	Abogado (Poder Ciudadano, ADC).
Martín Bohmer	1996	Abogado (Universidad de Palermo, San Andrés).

Nota

⁽¹⁾ Se toma en cuenta solo el año de la primera donación recibida.

Referencias

- Abramovich, V. (2007). La experiencia de los donatarios de la Fundación Ford en América Latina. Informe para la discusión (consultoría). Buenos Aires: UdeSA.
- Asociación por los Derechos Civiles, ADC. (s. f.). Rampas para personas con discapacidad en edificios públicos. Caso «Labatón». ADC. Recuperado de <https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:LrPiEf4vIQ0J:https://adc.org.ar/events/child-care-event-2015/+&cd=1&hl=es&ct=clnk&gl=ar>
- Barsky, O., & Del Bello, J. C. (2007). *La universidad privada argentina*. Buenos Aires: Libros del Zorzal.
- Braslavsky, C., Casassus, J., Gelderen, A. M. V., Lanza, H., Lugo, M., Tenti Fanfani, E., & Tiramonti, G. (1995). *¿Es posible concertar las políticas educativas? La concertación de políticas educativas en Argentina y América Latina*. Buenos Aires: Miño y Dávila.
- Cassese, N. (2008). *Los Di Tella. Una familia, un país*. Buenos Aires: Aguilar, Altea, Taurus y Alfaguara.
- Centro de Estudios Legales y Sociales, CELS. (2005). Herramientas para la selección y gestión de proyectos. Iniciativas para el fortalecimiento democrático y social. CELS, UdeSA y Flacso. Recuperado de <https://www.cels.org.ar/web/wp-content/uploads/2005/10/Herramientas-para-la-seleccion-y-gestion-de-proyectos.pdf>
- Centro de Estudios de Población. (s. f.). Cenep. Centro de Estudios de Población. Recuperado de <http://www.cenep.org.ar>
- Centro de Información Judicial. (2008). Especial Riachuelo. La causa. Centro de Información Judicial. Recuperado de <http://www.cij.gov.ar/riachuelo.html>
- ESCR-Net. (s. f.) Who we are. ESCR-Net. Recuperado de <http://www.escr-net.org/sobre-la-red>
- Fundación Ambiente y Recursos Naturales, FARN. (s. f.). Una corte para la democracia. FARN. Recuperado de <http://www.farn.org.ar/arch/unacorte.pdf>
- Gardner, J. (1980). *Legal imperialism: American lawyers and foreign aid in Latin America*. Madison: The University of Wisconsin Press.
- Global Alliance for Justice Education, GAJE. (s. f.). Global Alliance for Justice Education. GAJE. Recuperado de <http://www.gaje.org/>
- Hirst, M. (2008). El trabajo de la Fundación Ford en relaciones internacionales y estudios regionales: balances y perspectivas (informe interno). Santiago de Chile: Fundación Ford.
- Márquez, P. E., Reficco, E., & Berger, G. (2010). *Socially inclusive business. Engaging the poor through market initiatives in Iberoamerica*. Cambridge: Harvard University Press.
- McClymont, M. E., & Golub, S. (Eds.). (2000). *Many roads to justice: The law related work of Ford Foundation donors around the world*. Nueva York: Ford Foundation. Recuperado de https://www.fordfoundation.org/media/1710/2000-many_roads_to_justice.pdf
- Murmis, M. (2007). Sociología, ciencia política, antropología: institucionalización, profesionalización e internacionalización en Argentina. En H. Trinidad (Ed.), *Las ciencias sociales en América Latina en perspectiva comparada* (págs. 53-107). Ciudad de México: Siglo XXI Editores.

- Naciones Unidas. (2001). Conferencia mundial contra el racismo, la discriminación racial, la xenofobia y las formas conexas de intolerancia (declaración). Naciones Unidas. Recuperado de https://www.un.org/es/events/pastevents/cmcr/durban_sp.pdf
- O'Donnell, G. (1982). *El Estado burocrático autoritario*. Buenos Aires: Editorial de Belgrano.
- Oszlak, O. (1982). *La formación del Estado argentino*. Buenos Aires: Editorial de Belgrano.
- Pogré, P., & Krischesky, G. (2006). El Proyart, una manera compartida de hacer escuela. Experiencia de articulación entre universidad, institutos de formación docente y escuelas medias, en una región del conurbano bonaerense. Buenos Aires: Publicaciones UNGS.
- Smith, P. H. (1996). *Talons of the eagle: dynamics of US-Latin American relations*. Nueva York: Oxford University Press.
- Universidad de Buenos Aires, UBA. (s. f.) *Historia*. UBA. Recuperado de <http://www.uba.ar/institucional/contenidos.php?id=91#1955>
- Wilde, A. (1999). Reflections on building the human rights field in Latin America (informe interno). Santiago de Chile: Ford Foundation.

Base de datos

- Fundación Ford. (2012). Donaciones ARSC, 1960-2012.

Capítulo 4

La Fundación Ford en Chile: interviniendo la realidad

CLAUDIO FUENTES, ANA MARÍA FARIÁS Y CAMILA GARCÍA

En este capítulo, damos cuenta del importante rol de la Fundación Ford en Chile durante el período 1962-2012. Constatamos que ella ha marcado agendas y tenido un fuerte impacto en la formación de capital humano, el apoyo de procesos de defensa de los derechos humanos y memorialización, la generación de debates sobre justicia y derechos ciudadanos, educación y SSR, entre otros aspectos. Además de la descripción del trabajo desarrollado por un importante número de organizaciones que han trabajado con aportes de la Fundación Ford, consideramos relevante analizar hasta qué punto dicho trabajo ha generado algún impacto social, político o económico.

Distinguiéndose de otras fundaciones asistencialistas con vínculos directos con los Gobiernos o las comunidades o de trabajo estricto de investigación académica, la Fundación Ford se ha posicionado en un campo de acción que tiene tres características: a) pretende incidir en el mejoramiento de las condiciones sociales, particularmente, facilitando el acceso a oportunidades a grupos históricamente discriminados; b) a través de aportes con montos limitados, busca que las donaciones tengan un impacto general en la sociedad (efecto de *scaling up*); y c) contribuye a debates que muchas veces no están «instalados» en la sociedad, pero que son relevantes para el fortalecimiento de las condiciones sociales y la democracia. En este sentido, busca visibilizar temas que aparecen «ocultos» o invisibles socialmente. Ejemplo de ello fue el apoyo a estudios para sistematizar temas asociados

al miedo y los traumas psicológicos por violaciones a los derechos humanos en plena dictadura militar en Chile –cuestión bastante única en América Latina¹.

Como la Fundación Ford se plantea abordar grandes problemáticas sociales, la evaluación del impacto ciertamente tiende a ser elusiva. Un hecho destacado por la académica chilena Sonia Montecino, entrevistada para este estudio², es que se trata de una agencia que en forma dialógica se interroga junto con los donatarios sobre una serie de preguntas, estableciendo una base para avanzar en la respuesta a interrogantes globales:

[C]ómo construimos democracia, cómo fortalecemos las ciencias sociales, cómo logramos dar pasos hacia la democratización del país, cómo además [se lleva a cabo] la apuesta cultural, como es el caso del género, que es una apuesta de cambio cultural y político [...]. Si no hubiera existido esa base, difícilmente nosotros hubiéramos podido levantar lo que levantamos.³

Este trabajo viene acompañado por otras dimensiones. Por ejemplo, un exfuncionario de la Fundación Ford, Michael Shifter, destaca la importancia de la Ford en el «viaje» de ideas de un país a otro. Durante su período como oficial de programa, algunos abogados que tenían experiencia en la protección de derechos humanos en Chile participaron en asesorías y diálogos con contrapartes en Colombia, lo que culminó en la creación de la CAJ⁴.

Otra de las dimensiones destacadas por quienes han recibido aportes de la Fundación Ford ha sido su contribución al debate de ideas, que sin duda es mucho más difícil de medir. Un ejemplo específico de este impacto fue la creación del programa en SSR a comienzos de la década de 1990, que tuvo el propósito muy específico en Chile y la región de contribuir a generar conocimiento en ese campo⁵. Además, en algunos casos los efectos pueden advertirse después de una o dos generaciones, por lo que también es relevante considerar la dimensión temporal en esta interrogante.

En nuestro estudio complejizamos la noción de «impacto» destacando que existen diversos niveles para encarar esta interrogante: microimpactos en las personas, impactos de mediana escala institucionales y macroimpactos más generales en la sociedad. En este capítulo, describiremos los aportes hechos por la Fundación Ford y el trabajo realizado por un número significativo de organizaciones

¹ E. Lira (entrevista; 3 de septiembre de 2012).

² La lista de personas entrevistadas se encuentra en el anexo 4.1, al final de este capítulo.

³ S. Montecino (entrevista; 12 de septiembre de 2012).

⁴ M. Shifter (entrevista; 27 de agosto de 2012).

⁵ B. Shepard (entrevista; 5 de septiembre de 2012).

y personas, teniendo siempre a la luz una noción cualitativa acerca de lo que es «afectar» o «intervenir» una determinada realidad social o política.

A continuación, en la primera parte, analizamos las macro tendencias de las donaciones realizadas en Chile, destacando la relevancia que en algunos momentos de la historia de la Ford tuvo el país y también el cambio de énfasis temáticos que se explica en parte por el contexto político, pero además en lo relativo a las prioridades de las presidencias de la Fundación Ford. En la segunda sección, damos cuenta de casos específicos de incidencia, incluyendo derechos humanos, educación, y género y SSR. En la tercera, analizamos temas institucionales, sistematizando la forma en que el proceso de toma de decisiones y las lógicas de otorgamiento de donaciones han impactado en el trabajo institucional; sostenemos que las definiciones han dependido de cambios en el contexto, prioridades globales y algunos condicionamientos institucionales para el otorgamiento de donaciones; adicionalmente, destacamos el permanente y creciente apoyo a estrategias de acción, sin perder de vista el brindado a la producción de ideas para el cambio social. En las conclusiones, retomamos algunas tendencias generales y entregamos reflexiones generales sobre el rol de la Fundación Ford en el contexto latinoamericano.

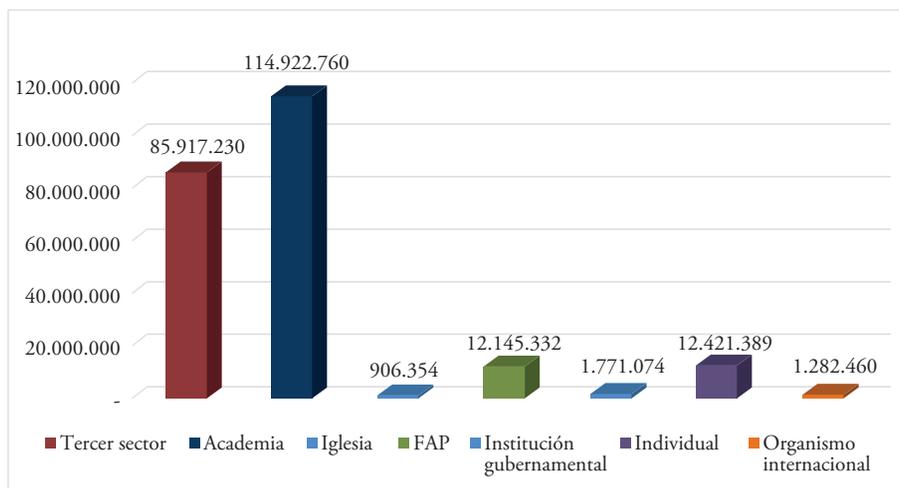
4.1 Breve historia y macro tendencias de donaciones

La Oficina Regional para el Cono Sur y la Región Andina de la Fundación Ford nos permitió acceder a una base de datos de donaciones entre 1962 y 2012. Para efectos de este análisis, las organizamos en tres períodos, de acuerdo al ciclo político vivido en Chile, esto es: el período democrático pregolpe de Estado (1962-1973), el período dictatorial (1974-1989) y el retorno a la democracia (1990-2012). Analizamos en esta sección la relevancia que tuvo Chile en el marco del resto de los países de la región, incluyendo el carácter de las donaciones (institucionales vs. individuales), la cantidad de donaciones entregadas como promedio anual y el monto total de recursos asignados.

En cuanto a la naturaleza de las donaciones, de un total de 1.334 donaciones que recibieron donatarios chilenos en el período observado, el 51% fueron hechas a instituciones y el 49% se dirigió a individuos. Gran parte de estas últimas correspondió al período 1974-1989, cuando se experimentaron dictaduras militares en el Cono Sur. No obstante, al introducir la variable recursos asignados, vemos que el 94,6% de las donaciones se realizó a instituciones y solo el 5,4% a individuos. En otros términos, si bien la Fundación Ford entregó un significativo número de donaciones individuales, su mayor esfuerzo ha sido apoyar el trabajo de desarrollo institucional en Chile. Desde el punto de vista de los montos asignados, y corrigiendo por inflación,

vemos que el mayor esfuerzo de la Fundación Ford se realizó en el período 1962-1973, cuando aportó significativas sumas de dinero a la construcción institucional, principalmente en universidades y en el propio Estado (figura 4.1, tabla 4.1).

Figura 4.1
Chile: distribución de donaciones, por tipos de donatarios, 1960-2012 (en US\$)



Fuente: Fundación Ford (base de datos, 2012); elaboración propia.

Desde el punto de vista de los temas priorizados, vemos para el caso de Chile una progresiva ampliación temática y un cambio de énfasis dependiendo del período. Para el primero, la atención estuvo puesta en temas de educación y de desarrollo económico y rural. Se destacan los programas de desarrollo rural llevados en conjunto por la Universidad de Chile y la Universidad de California. En 1971, gracias a una donación de la Fundación Ford, se estableció el PIIE, asociado a la PUC-Ch, cuyo objetivo fue precisamente contribuir al estudio en el campo de la educación a nivel primario, secundario y universitario⁶. Desde el punto de vista institucional, los receptores de mayor apoyo fueron la Universidad de Chile y la PUC-Ch, que concentraron el 40% de las donaciones en esa época. A su vez, se materializaron convenios de colaboración entre universidades de Estados Unidos y contrapartes nacionales, incluyendo las universidades de California, Chicago, Harvard, Rice, MIT y Minnesota. A comienzos de la década de 1970, se apoyó

⁶ Cabe advertir que, luego del golpe de Estado en 1973, este programa se proyectaría a lo largo de los años mediante donaciones realizadas a través de la AHC (Fundación Ford, 2003).

también un programa de becas para estudiantes de sociología y ciencia política en la Flasco⁷. En el período pre-1973, la Fundación Ford junto con el Gobierno de Estados Unidos cumplieron un rol relevante en patrocinar el desarrollo intelectual de los profesionales que posteriormente se conocerían como los Chicago Boys en un convenio de intercambio entre la Facultad de Economía de la PUC-Ch y la Universidad de Chicago. Quienes participaron de este programa tendrían una influencia determinante en las transformaciones estructurales de la vida económica y política del país una vez establecida la dictadura militar.

Tabla 4.1

Chile: distribución de donaciones, por tipo de donatario y periodo político, 1962-2012

Tipo de donatario	Donaciones	Período			Total
		1962-1973	1974-1989	1990-2012	
Tercer sector	Cantidad	9	91	335	435
	US\$	5.752.193	21.278.359	58.886.678	85.917.230
Academia	Cantidad	47	53	111	211
	US\$	85.475.738	9.895.779	19.551.242	114.922.760
Iglesia	Cantidad	-	1	5	6
	US\$	-	55.304	851.050	906.354
FAP	Cantidad	13	-	1	14
	US\$	12.015.332	-	130.000	12.145.332
Institución gubernamental	Cantidad	2	-	-	2
	US\$	1.771.074	-	-	1.771.074
Individual	Cantidad	129	465	65	659
	US\$	1.791.612	8.383.948	2.245.828	12.421.389
Organismo internacional	Cantidad	2	1	4	7
	US\$	522.385	24.205	735.870	1.282.460
Total de donaciones		202	611	521	1.334
Total de US\$		107.328.334	39.637.596	82.400.668	229.366.598

Fuente: Fundación Ford (base de datos, 2012); elaboración propia.

⁷ Flasco es un organismo intergubernamental creado a partir de una iniciativa de la Unesco para estimular la formación de especialistas en el campo de las ciencias sociales. Flasco se estableció originalmente en Chile asociado a la Universidad de Chile, para luego desarrollarse autónomamente con programas de posgrado en ciencia política y sociología. Luego del golpe de Estado en Chile, se establecieron sedes a través de la región y una secretaría general que finalmente se estableció en Costa Rica.

El contexto político imperante en Chile después del golpe de Estado en 1973 marcó el período siguiente (1974-1989). En esta etapa, se puso énfasis en temas de derechos humanos, a los que siguieron economía y educación. Surgieron además nuevos ejes temáticos, como gobernanza, género, ciencias sociales, desarrollo rural, derecho, relaciones internacionales y estudios urbanos. La intervención del régimen militar redefinió sustantivamente la relación de la Fundación Ford con sus contrapartes locales. Las universidades de Chile y PUC-Ch fueron intervenidas por las fuerzas armadas, designando militares en el cargo de rector. La comunidad académica sufrió también el impacto de la dictadura al ser muchos de sus integrantes expulsados de las universidades. A nivel político, se produjo una masiva y sistemática violación a los derechos humanos, lo que se tradujo en represión, exilio y persecución política.

La Fundación Ford pasó entonces a jugar un rol central en la defensa de los derechos humanos, las condiciones de vida y las libertades políticas y civiles. Como se menciona en el capítulo 2, parte de su esfuerzo inicial una vez producido el golpe fue apoyar a través de donaciones individuales, viajes, estudios y aportes de subsistencia. Desde el punto de vista institucional, la Ford focalizó su apoyo en el campo de los derechos humanos a través del arzobispado de Santiago y, específicamente, de la Vicaría de la Solidaridad y de la AHC. Ambas instituciones ligadas a la Iglesia Católica permitían mantener altos grados de autonomía respecto de la eventual intervención del régimen militar y ayudaban a canalizar aportes destinados principalmente a la defensa legal y la mantención de archivos con información sobre violaciones a los derechos humanos. También recibió importantes contribuciones Flacso Chile —que se mantuvo en el país, aunque perdiendo el estatus de organismo internacional por la desvinculación del acuerdo que realizó el Gobierno de Chile y el CIDE—.

El anexo 4.2 muestra las prioridades temáticas, considerando el total de donaciones y los montos asignados por la Ford. El análisis de los montos asignados da cuenta de que los proyectos destinados a educación y desarrollo son los que más recibieron la atención de la Fundación Ford, concentrando poco más de la mitad de los recursos entre 1962 y 2012. Sin embargo, si sumamos lo concerniente a gobernanza, derechos humanos y ciudadanía, temas todos interrelacionados con cuestiones asociadas a la calidad de la democracia, vemos que el 24,7%, la cuarta parte del esfuerzo de la Fundación Ford, se refirió a ellos. Nuevamente, en este aspecto la dimensión temporal es relevante: mientras las cuestiones asociadas al desarrollo fueron prioritarias en la década de 1960, aquellas asociadas a educación (escolar y superior), como también lo referido a la gobernanza, que incluye un

sin número de aspectos relacionados a las políticas públicas, se convierten en una prioridad en las últimas dos décadas.

Desde el punto de vista del apoyo a instituciones, también se advierte cierta continuidad, aunque siempre dependiente del contexto político. Para analizarlo, ordenamos las 10 instituciones que mayores aportes han recibido de la Fundación Ford (tabla 4.2). En ello se destacan tres elementos. Primero, en términos de prioridades, la Fundación Ford mantuvo en estos años una relación privilegiada con cuatro universidades (Universidad de Chile, PUC-Ch, UDP y Universidad Alberto Hurtado), un organismo intergubernamental (Flasco Chile) y cuatro instituciones no gubernamentales (Vicaría de la Solidaridad, el CIDE, La Morada y el CEM). Lo anterior es consistente con las temáticas prioritarias para la Fundación Ford en el caso de Chile, a saber, educación (principalmente desarrollada en la Universidad de Chile y el CIDE), género (principalmente en Flasco Chile, La Morada y CEM), derechos humanos (principalmente en la Vicaría de la Solidaridad, Universidad de Chile, UDP y la Universidad Alberto Hurtado) y temas de gobernanza (principalmente en Flasco Chile, Ideas y la Universidad de Chile).

Tabla 4.2

Chile: cantidad total de donaciones aprobadas a las 10 principales instituciones donatarias de la Fundación Ford, por períodos de tiempo, 1962-2013

Donatarios	1962-1973	1974-1989	1990-1999	2000-2007	2008-2013
Universidad de Chile	10	1	17	22	7
Vicaría de Solidaridad	-	33	-	-	-
Flasco Chile	2	16	13	4	2
PUC-Ch	13	6	4	7	-
CIDE	1	8	-	1	2
FAP	11	-	-	1	2
UDP	-	1	6	4	3
Universidad Alberto Hurtado	-	-	2	9	3
La Morada	-	2	4	8	-
CEM	-	3	3	5	-

Fuente: Fundación Ford (base de datos, 2012); elaboración propia.

Segundo, al observar las donaciones diacrónicamente, vemos que el contexto político ha marcado fuertemente a las instituciones socias. Antes del golpe de

Estado de 1973, se privilegió una alianza estratégica con las universidades Católica y de Chile. Posteriormente, durante la dictadura, se privilegiaron alianzas con Flacso Chile y la Vicaría de la Solidaridad y se apoyó a ONG en el tema de género y educación, en particular al final de la década de 1980. Durante la década de 1990, se recuperó el vínculo con la Universidad de Chile y la PUC-Ch y se estableció una relación más estrecha con la UDP y la Universidad Alberto Hurtado. Esta secuencia tiene que ver no solo con las orientaciones temáticas de interés para la Fundación Ford, sino también con las personas que lideraron ciertos proyectos en algunas de las instituciones claves en Chile.

De esta forma, se conformaban *flagships* con los que se establecía un vínculo estable a través del tiempo (Flacso Chile, UDP, Universidad de Chile) y que estaban además cruzados por relaciones de larga data con determinados donatarios. Por ejemplo, la Fundación Ford durante la dictadura trabajó con algunos actores asociados a ONG. Luego, una vez recuperada la democracia, continuó apoyándolos, aunque ahora pasaron a vincularse con universidades. Este fue el caso de José Zalaquett, Elizabeth Lira, Hugo Frühling, Gustavo Villalobos y Jorge Correa Sutil, por nombrar algunos⁸.

El tercer aspecto característico de la Fundación Ford ha sido el vínculo privilegiado que ha tenido con la intelectualidad para incidir desde las ideas. Tempranamente, la Ford decidió iniciar su contribución al desarrollo centrando su atención en la creación de conocimiento y en la formación de capital humano y no a partir de programas asistencialistas de apoyo directo a las comunidades. La noción de que la acumulación de conocimiento y la difusión de ideas puede afectar el destino de las sociedades ha sido muy relevante en los distintos períodos y programas concretados. Aquello ocurrió con los programas orientados al desarrollo en la década de 1960, el apoyo a instituciones que pensaban y debatían las opciones de salida de la dictadura en los años 1980 y el trabajo del programa de SSR en la década de 1990. En el caso chileno, también ha sido el caso del trabajo en torno a los derechos indígenas.

Así, destacan en los 50 años de trabajo de la Fundación Ford la producción de conocimiento original, el debate de ideas, la socialización de derechos y la difusión de experiencias de otros países y regiones. No es causal que los aportes, al menos para el caso de Chile, se dividan entre acciones de investigación y de educación superior (41%) y aquellas destinadas a la diseminación o *advocacy* (39%). Adicionalmente, hasta el año 2007, se mantuvo una política de apoyo al desa-

⁸ M. Shifter (entrevista); A. Wilde (entrevista; 27 de agosto de 2012).

rollo institucional a partir de donaciones que buscaban asistir el financiamiento administrativo general de las organizaciones (tabla 4.3).

Tabla 4.3
Chile: cantidad de donaciones institucionales según orientación, 1962-2013

Años	Investigación y estudios de educación superior	Apoyo institucional	Difusión (<i>advocacy</i>)	Apoyo técnico y entrenamiento	Total
1962-1965	4	3	1	7	15
1966-1979	53	10	4	16	83
1980-1995	68	11	77	20	176
1996-2007	94	31	126	15	266
2008-2013	25	-	23	4	52
Total	244 (41%)	55 (9%)	231 (39%)	62 (10%)	592

Nota: en esta tabla se identifican 592 donaciones, que se han reclasificado; ellas representan el 87,7% del total de donaciones realizadas a Chile por la Fundación Ford.

Fuente: Fundación Ford (base de datos, 2012).

En síntesis, observamos que Chile constituyó un país prioritario para el desarrollo de donaciones de la Ford desde sus inicios y que los aportes han estado mediados por el contexto político y, secundariamente, por los énfasis puestos por las presidencias de la propia Fundación Ford. Además, se desarrollaron vínculos prioritarios con determinadas instituciones (ONG y universidades, principalmente) y ha existido una tendencia de dispersión en las temáticas apoyadas a lo largo de los años, aunque, como veremos más adelante, ello cambió en la última década.

4.2 Balance: ideas e influencia

En esta sección, analizaremos tres áreas específicas de desarrollo en el portafolio de la Fundación Ford con el objetivo de dar cuenta de su evolución e impacto para el caso chileno. Estudiaremos específicamente los temas de derechos humanos, SSR y educación. Seleccionamos estos casos por tratarse de áreas emblemáticas, pero que difieren en términos del impacto esperado en la percepción de las propias organizaciones.

4.2.1 Derechos humanos, justicia y ciudadanía

No cabe duda de que uno de los programas más emblemáticos de la Fundación Ford en Chile ha sido el concerniente a la protección de los derechos humanos. Producido el golpe de Estado en Chile el 11 de septiembre de 1973, en la Ford se advierten importantes cambios: en 1974 la oficina de Santiago fue cerrada y trasladada al Perú; se discontinuaron los apoyos a socios institucionales que hasta ese entonces habían sido emblemáticos (particularmente la Universidad de Chile y la PUC-Ch); se otorgaron becas individuales de posgrado para que intelectuales críticos de la dictadura pudiesen salir del país; y se estableció un énfasis muy relevante en la defensa legal por las violaciones a los derechos humanos.

En cuanto al programa de becas, muchos de los beneficiarios mantuvieron un compromiso político, por lo que posteriormente regresaron al país e hicieron importantes contribuciones en distintos espacios, ya fuera durante la dictadura o luego de la transición a la democracia (en cargos gubernamentales o en su calidad de intelectuales). Podríamos ejemplificar tres tipos de trayectorias. Algunos, como Norbert Lechner, Hugo Frühling, o Juan Eduardo García Huidobro, mantuvieron en forma permanente un vínculo esencialmente intelectual y académico, contribuyendo a la producción de ideas desde espacios como Flacso Chile y el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). Otros, como Sergio Bitar o José Antonio Viera Gallo, se vincularon al trabajo político desde ONG durante la dictadura, para luego asumir posiciones de poder en los distintos Gobiernos democráticos posttransición. Finalmente, hay quienes, como José Joaquín Brunner, han oscilado entre el trabajo académico-intelectual y la actividad política. La gran mayoría de ellos son hombres, pues casi no encontramos mujeres entre los becarios en este período (tabla 4.4).

Tal como lo recuerda Manuel Antonio Garretón, hasta antes del golpe de Estado los intelectuales de izquierda en Chile habían criticado a la Fundación Ford por apoyar principalmente a sectores de derecha a partir del convenio con la Universidad de Chicago. Sin embargo, luego del golpe, hubo un mayor acercamiento gracias a que los representantes de la Fundación Ford rápidamente comenzaron a canalizar donaciones para intelectuales perseguidos a través de Clacso y del SSRIC y, posteriormente, a través de la Flacso Chile⁹.

⁹ M. A. Garretón (entrevista; 9 de octubre de 2012).

Tabla 4.4

Chile: trayectorias de becarios individuales de la Fundación Ford (selección de casos⁽¹⁾)

Becarios	1962-1973	1974-1989	1990-2012
José Joaquín Brunner	Profesor de la PUC-Ch	Flasco Chile	Ministro secretario general de Gobierno (1994-1998); comisiones de Educación; académico de UDP
Sergio Bitar	Ministro de Minería (gobierno de Allende, 1973)	Exiliado Fundador del Partido por la Democracia (PPD)	Ministro de Obras Públicas; ministro de Educación; senador
Guillermo Campero		ONG Programa de Economía del Trabajo (PET)	Asesor presidencial del Gobierno de Ricardo Lagos (2000-2006); consultor de la Organización Internacional del Trabajo (OIT)
Carlos Catalán		Flasco Chile	Asesor de comunicaciones de Televisión Nacional de Chile
Fernando Castillo Velasco	Rector de la PUC-Ch	Universidad Arcis	Alcalde de La Reina
Hugo Frühling		ONG Centro de Estudios de Desarrollo (CED)	Académico de la Universidad de Chile
Juan García Huidobro		Ilades	Presidente de la comisión Educación 2006 de la Universidad Alberto Hurtado
Norbert Lechner	Profesor de la PUC-Ch	Flasco Chile	Flasco Chile; PNUD
Carlos Portales		Flasco Chile	Director de política exterior del Ministerio de Relaciones Exteriores; embajador
Juan Gabriel Valdés	Estudiante en Essex	Instituto de Estudios Transnacionales (ILET)	Ministro de Relaciones Exteriores; embajador
José Antonio Viera Gallo	Subsecretario de Justicia (Gobierno de Allende)	ONG Centro de Estudios Sociales (Cesoc)	Ministro de la Secretaría General de la Presidencia; senador; miembro del Tribunal Constitucional

Nota:

⁽¹⁾ Otros becarios Ford en la década de 1970, posteriormente al golpe, fueron: Rafael Gumucio, Radomiro Tomic, Sergio Spoerer, Giorgio Solimano, Roberto Zahler y Ernesto Tironi, entre otros.

La Iglesia católica, liderada en ese entonces por el cardenal Raúl Silva Henríquez, asumió una postura muy crítica al régimen militar. Inmediatamente después del golpe, organizó un Comité Pro Paz donde comenzó a recibir denuncias por violaciones a los derechos humanos. En 1975, el cardenal fundó la AHC, institución que se convirtió en el refugio para muchos académicos que buscaban documentar, reflexionar y promover espacios de debate sobre las condiciones de la dictadura. Esta fue también una institución paraguas de una serie de ONG para recibir financiamiento y poder sustentar su trabajo. En 1977, la AHC recibiría su primera donación institucional por US\$ 120.000 para desarrollar proyectos en los campos de filosofía política, educación y políticas económicas.

Una organización central en la protección de los derechos humanos fue la Vicaría de la Solidaridad, también creada por la Iglesia católica tras el golpe. Esta organización alcanzó renombre por el trabajo realizado atendiendo casos de denuncias de víctimas directas de violaciones a derechos humanos por parte del Gobierno y de familiares de ellas. Todas las denuncias eran documentadas y luego archivadas –llegándose a recopilar entre 45 y 50 mil carpetas–. En muchos casos, los abogados asumían la defensa legal a partir de la presentación de recursos de protección ante el Poder Judicial. Aunque la justicia en Chile durante la dictadura militar nunca se mostró abierta a investigar estas causas, el trabajo realizado por la Vicaría en materia de documentación y presentación de recursos de protección fue un importante precedente para lo que se desencadenó después de recuperada la democracia¹⁰.

Desde el punto de vista de la Vicaría, el aporte de la Fundación Ford era uno más entre muchos que recibía desde el Consejo Mundial de Iglesias y desde la cooperación sueca y holandesa. En este sentido, las donaciones de la Ford a la Vicaría se centraron en una primera etapa (1978-1990) en lo concerniente a asistencia legal, promoción de la defensa de los derechos humanos y proyectos de protección a la libertad personal. A comienzos de los años 1980, se establecieron contactos entre funcionarios de la Fundación Ford (como Peter Hakim, Michael Shifter y Margaret Graham) y el equipo de apoyo psicológico de la Vicaría, comenzando a documentar las consecuencias de la represión, labor a cargo de Elizabeth Lira¹¹. Fruto de estas investigaciones, se publicaron textos sobre las consecuencias psicológicas de la represión a familiares y víctimas.

Enrique Palet fue secretario ejecutivo de la Vicaría entre 1981 y 1991 y recuerda que, más que el aporte económico de la Fundación Ford, que en el contexto

¹⁰ E. Palet (entrevista; 10 de septiembre de 2012).

¹¹ E. Lira (entrevista).

del universo de las donaciones quizás no era tan significativo, «la Fundación Ford a nivel internacional nos hizo una ayuda moral importante, sobre todo en Estados Unidos. Por ejemplo, cuando iba el cardenal Silva Henríquez a Nueva York, era recibido solemnemente en la Fundación Ford y eso para nuestra institución era relevante»¹². Así, las donaciones internacionales se transformaban en un escudo de protección simbólico para el trabajo que desarrollaban estas organizaciones.

En la década de 1990, el foco de los derechos humanos se amplió hacia temas de justicia social y ciudadanía. El tránsito a la democracia en 1990 sin duda implicó un doble desafío: por las condiciones que imponía el nuevo contexto de democracia, que llevó a un cambio temático; y porque muchas de las instituciones donatarias se enfrentaron a cambios debido a que numerosos profesionales decidieron emigrar hacia el sector público. Además, muchas de las agencias de cooperación comenzaron a cerrar sus programas de apoyo a ONG.

Contrariando esta tendencia, la Fundación Ford reabrió sus instalaciones en Santiago en 1991, justo después del retorno a la democracia, y con ello: mantuvo en la década de 1990 relaciones de continuidad con algunos *flagships* ya emblemáticos que venía apoyando desde el Perú (Flacso Chile, CEM); restableció el apoyo a la Universidad de Chile (en particular, a la escuela de derecho, donde estaba José Zalaquett; el programa de estudios de género donde se desempeñaba Sonia Montecino; y a Hugo Frühling en el Centro de Estudios de Seguridad Ciudadana); y apoyó nuevas organizaciones que se potenciaron o emergieron después del tránsito a la democracia (Viva Positivo, Ideas, UDP, UFRO, Observatorio Indígena, entre otras).

La decisión estratégica de apoyar a OSC se explica por el contexto propio de la transición. Respecto a las violaciones de derechos humanos, las nuevas autoridades democráticas decidieron actuar con cautela, dado que no contaban con una mayoría en el Congreso y porque el general Pinochet seguiría al mando del Ejército hasta el año 1998. Además, muchos de aquellos que habían venido trabajando en ONG pasaron a ocupar espacios de poder en el contexto del nuevo Gobierno democrático y en el marco de la coalición política que asumió el poder¹³. En el

¹² E. Palet (entrevista).

¹³ La Concertación Democrática, coalición de centro-izquierda, obtuvo el Gobierno en cuatro ocasiones consecutivas: Aylwin (1990-1994), Frei (1994-2000), Lagos (2000-2006) y Bachelet (2006-2010). Estaba integrada por cuatro partidos principales: Partido Demócrata Cristiano, Partido Socialista, PPD y Partido Radical-Socialdemócrata. La Concertación Democrática se estableció formalmente como coalición para disputarle el poder a Pinochet en el plebiscito de 1988, que definiría la posible continuidad del dictador por otros ocho años. Después del triunfo del No a Pinochet, la coalición compitió en las elecciones, obteniendo la Presidencia de la República.

mundo de los derechos humanos, por ejemplo, de las más de 50 organizaciones al inicio de la transición, al comienzo del año 2000 no se contaban más de 15 (Fuentes, 2004). El escenario posttransición mostraba entonces un Gobierno que propondría políticas públicas moderadas y una sociedad civil en franco debilitamiento y replanteamiento de sus objetivos. Así, en el contexto de posttransición, a los temas de la agenda tradicional de derechos humanos se sumarían algunos donde la Fundación Ford cumplió un papel significativo. Nos centraremos en tres casos: demanda por justicia por violaciones a los derechos humanos; reformas para garantizar acceso a la justicia; y derechos de acceso a la salud para personas viviendo con VIH-sida.

La agenda tradicional de derechos humanos que involucraba como eje principal la demanda por verdad, justicia y reparación por violaciones a los derechos humanos continuaría siendo significativa por muchos años. Sin embargo, esta agenda al interior de la Ford dejó de tener la relevancia que tenía durante la dictadura. Esto se explica por diferentes motivos: primero, en un contexto democrático, las instituciones estatales asumieron parte de las responsabilidades, incluyendo la creación de comisiones de verdad (1991 y 2003), políticas de reparación aprobadas en el poder legislativo y mecanismos para canalizar demandas por justicia; adicionalmente, los distintos Gobiernos establecieron algunas medidas simbólicas. En segundo lugar, las organizaciones de derechos humanos sufrieron importantes divisiones respecto a la selección de las mejores estrategias para enfrentar el nuevo contexto democrático, divisiones que ciertamente las debilitaron (Fuentes, 2004). Finalmente, otras fuentes de financiamiento internacional (Iglesias, cooperación de Gobiernos democráticos) dejaron de apoyar el trabajo que habían desarrollado las organizaciones de derechos humanos. En esta dimensión, la Fundación Ford apoyó la sistematización y documentación de la violencia ocurrida en dictadura, la formación académica en el campo de los derechos humanos y algunas acciones específicas en el campo de la memoria.

Otro de los temas centrales que abrió la agenda de posttransición fue el fortalecimiento de la institucionalidad vinculado al acceso y protección de derechos (Abregú, 2006). Con el apoyo de Usaid, la Facultad de Derecho de la UDP y el CPU, se desarrollaron una serie de trabajos sobre la modernización de la justicia en Chile. El equipo de juristas se posicionó rápidamente a la vanguardia en este tema. Sus trabajos empíricos mostraban las deficiencias de un sistema de justicia inquisitorial heredado de la Colonia y que no cumplía con los requisitos básicos de eficiencia, acceso y garantías de debido proceso. A ello se sumó un trabajo de difusión, internacionalización y entrenamiento a jueces, que fue sentando las

bases para una reforma sustantiva al sistema de justicia en Chile, la cual se materializó a partir de iniciativas legislativas en 1994 y su posterior implementación por etapas a partir de 1998 (Valdivieso & Vargas, 2003). La Fundación Ford contribuyó en algunas de las iniciativas de este grupo de abogados a través de donaciones a la Facultad de Derecho de la UDP. Las donaciones apuntaban a proveer miradas internacionales a este debate (1988), difundir los resultados de las investigaciones y propuestas de trabajo (1992) y promover mecanismos de control y *accountability* en Chile (1995). A ello se sumaría el aporte de la Fundación Ford al informe anual de Derechos Humanos de la misma universidad a comienzos de la década de 2000.

Desde la perspectiva de la Ford, este caso resultaba significativo porque cumplía con objetivos de *scaling up* e impacto en política pública, particularmente cuando, en la medida en que avanzaba la democracia, el desafío principal en materia de derechos humanos no era tanto su institucionalización (que para Chile rápidamente fue alcanzada), sino el acceso a derechos (Abregú, 2006). El vínculo entre la UDP y la Fundación Ford se vio favorecido por la presencia en dicha universidad del decano de la Escuela de Derecho, Jorge Correa Sutil, quien luego de la transición a la democracia ejerció como secretario ejecutivo de la Comisión Rettig de Verdad y Reconciliación¹⁴.

Los trabajos desarrollados por este grupo de abogados han tenido un fuerte impacto en la esfera pública, toda vez que a partir de 1994 se llevó a cabo una de las más extensas reformas implementadas en el país, abarcando al sistema de justicia penal, civil, familiar y laboral. Dichos trabajos sirvieron de base para que, al asumirse el segundo Gobierno democrático (Eduardo Frei, 1994-2000), se incorporara en el programa de Gobierno la idea de reformar el sistema de justicia. La UDP, por ejemplo, aportó en las fases de implementación a través de la difusión y capacitación de funcionarios del sector justicia. Los factores de éxito de esta reforma involucraron la acumulación de conocimiento, el establecimiento de redes con actores claves del ámbito no gubernamental y el establecimiento de alianzas estratégicas con actores políticos que materializaron la reforma (Fuentes, 2004).

Otro caso exitoso es el trabajo desarrollado por la ONG Viva Positivo que desde su fundación en 1997 comenzó a trabajar para que el Estado chileno asegurase una atención universal y de calidad para personas con VIH-sida. Ese año, las autoridades de salud suspendieron sin previo aviso la entrega de medicamentos antirretrovirales a 600 pacientes, lo que movilizó al primer núcleo de activistas.

¹⁴ A. Wilde (entrevista).

En el contexto de una élite política conservadora, la promoción de este tema permitiría instalar demandas por equidad, justicia y tolerancia –particularmente porque existía la estigmatización hacia los homosexuales en este tema de salud pública–. Trivelli y Hernández (2006) sistematizaron la experiencia de Viva Positivo, destacando en su trabajo la contribución en la visibilización en el debate público de un tema que no tenía la atención de los tomadores de decisión, el posterior aporte al diseño de políticas públicas y su impacto en el monitoreo de las políticas implementadas.

El tema implicaba un triple desafío. Primero, pese a que los estudios de opinión pública mostraban crecientes niveles de tolerancia frente a la diversidad sexual, subsistían a nivel de la élite fuertes resistencias a incorporar el tema como parte de una agenda de política pública¹⁵. Segundo, hacia fines de los años 1990, las políticas públicas no tenían incorporadas nociones de participación de la sociedad civil. Finalmente, pese a la tendencia de incremento del VIH-sida entre heterosexuales, existía el prejuicio social de que se trataba de una enfermedad de homosexuales.

Desde su creación en 1997, la ONG se estructura a partir de una red que buscaba identificar y sistematizar los casos y permitir o facilitar que personas con VIH-sida pudieran vincularse. Posteriormente, se comienza a desarrollar una campaña de sensibilización social sobre el tema. En el año 2001, se recibe la primera de varias donaciones de la Fundación Ford para la promoción del tema en la sociedad. Los objetivos esenciales de Viva Positivo eran dos: promover el acceso a medicamentos para personas con VIH-sida e impulsar mayores niveles de conciencia social y tolerancia hacia la diversidad sexual. El impacto de esta organización fue alto y rápido. En el año 2001 se aprobó la ley de prevención del VIH-sida y tres años más tarde se incluyeron los medicamentos para esta enfermedad en los planes universales de salud (plan Auge), reduciendo significativamente el costo para los pacientes.

4.2.2 Igualdad de género y salud sexual y reproductiva (SSR)

Para los temas de igualdad de género y SSR, el contexto de transición política imponía una situación similar a la descrita en el de derechos humanos. Primero, la existencia de un movimiento de mujeres que se había logrado establecer durante la década de 1980 y era depositario de un legado de más larga data, que había demandado reconocimiento de derechos políticos y sociales durante todo el siglo

¹⁵ Ver resultados de encuestas en: Trivelli & Hernández (2006).

XX. En el marco de la democratización, el movimiento de mujeres logró distinguirse de otros grupos bajo la simbólica consigna de «democracia en el país y en la casa». Entonces, a la demanda esencialmente política, se sumaban otras muy relevantes vinculadas a igualdad de derechos en el espacio público y, particularmente, en el espacio privado; y, a la agenda política, se sumaba la transformación sociocultural de los patrones de relación patriarcal en la sociedad (Ríos, Godoy, & Guerrero, 2003; Varas, 2006).

En segundo lugar, tal como ocurrió con las demandas asociadas a los derechos humanos, el nuevo contexto se encontró con este doble proceso de Gobiernos que serían sensibles al tema y un contingente de líderes del movimiento de mujeres que pasaron a participar directa o indirectamente de la toma de decisión en el aparato gubernamental. Pero, como anticipamos en la anterior sección, los amares de la dictadura, el balance de poder favorable a la derecha en el Congreso y el mismo hecho de que la coalición de la Concertación se componía de un grupo demócratacristiano más conservador y de sectores de la izquierda más progresistas en estos temas, todo ello tensionaría la agenda en forma constante.

Al sistematizar el avance de los derechos de la mujer en Chile, Augusto Varas, exrepresentante de la Fundación Ford en la región, caracteriza el momento de posttransición como una «interfase múltiple de institucionalidad cooperativa», esto es, un marco donde operaba un Estado con aptitudes profesionales modernizantes, pero con sesgos elitistas para aplicar políticas públicas, y «una sociedad civil relativamente desestructurada, que debe encontrar formas innovadoras de interacción con contrapartes estatales para lograr influir en sus definiciones» (Varas, 2006, p. 27). Observamos, entonces, una primera etapa posttransición que podríamos denominar de rápida institucionalización, donde el país se incorpora a los principales tratados internacionales en materia de derechos humanos y se establece un Sernam de rango ministerial para atender demandas. A partir de esta institucionalización, se comenzó un gradual y, en ciertos momentos, disputado proceso de transversalización de la equidad de género en el Estado y la sociedad.

Sin embargo, cuando analizamos el tipo de legislación aprobada en el Congreso, nos enfrentamos a un diagnóstico algo más pesimista. Blofield y Haas (2005) abordan el contenido de los proyectos aprobados por el Congreso chileno entre 1990 y 2002 concluyendo que ninguno de ellos modificaba sustantivamente las concepciones tradicionales del rol de la mujer y tampoco tenía efectos redistributivos desde el punto de vista económico. La explicación de este resultado estaría dada por la fuerte influencia de la Iglesia católica al bloquear iniciativas en el

Congreso, incidiendo en el sistema político entre grupos tradicionales del centro (democracia cristiana) y la derecha política (Unión Demócrata Independiente y Renovación Nacional). Estas autoras concluyen que, para los grupos que defendían la causa de la igualdad de género, resultaba sumamente difícil avanzar su agenda dada la correlación de fuerzas altamente desfavorable en el Congreso, el bloqueo a estos temas de los medios de comunicación que estaban controlados por la derecha y la fragmentación del movimiento social que imposibilitaba la concreción de la presión social por la vía de la acción colectiva, por lo menos en la primera década de posttransición.

Casi en forma paralela a su reinstalación en Santiago, en 1992, la Fundación Ford estableció un programa global de derechos de SSR. Para Chile, el tema era particularmente sensible dado el contexto descrito de fuerzas conservadoras y el retraso del país respecto de los derechos de las mujeres. Por ejemplo, al momento de iniciarse la transición democrática, el divorcio aún era ilegal en Chile, se penalizaba el aborto bajo cualquier circunstancia y no existían programas que abordaran temas como la prevención del embarazo en adolescentes.

El objetivo principal del programa de la Fundación Ford fue incrementar el impacto y la sustentabilidad de las instituciones y redes de la sociedad civil que promovían los derechos sexuales y reproductivos. Al igual que en otros países, en Chile se enfrentaba el reto del redireccionamiento de aquellas organizaciones que centraban su atención en «estudios de la mujer» hacia «estudios de género» y, en particular, hacia la investigación sobre temas de reproducción y sexualidad, lo que implicaba abordar debates culturales asociados a relaciones patriarcales y modelos de masculinidad. Un ejemplo de este tipo de redireccionamiento se dio en Flacso Chile, que comenzó a desarrollar un programa de Masculinidades que permitió establecer una agenda de investigación en diferentes partes de América Latina y construir vínculos académicos y de reflexión en torno a este tema¹⁶. Se trataba de algo novedoso, que implicó entender y estudiar las lógicas de género desde la perspectiva de las identidades de género¹⁷.

La historia de la antropóloga chilena Sonia Montecino es reveladora en este sentido. Ella estuvo trabajando durante la dictadura en una reflexión-acción asociada a los derechos de mujeres, campesinos e indígenas. En el año 1991, se incorporó a la Universidad de Chile y, junto a otras académicas, decidió promover una iniciativa asociada a estudios de género. Esto implicaba un desafío doble por

¹⁶ B. Shepard (entrevista).

¹⁷ T. Valdés (entrevista; 26 de octubre de 2012).

los déficits nacionales en este campo y por las resistencias institucionales dentro de la propia universidad.

Ahí comenzamos a armar un programa de estudios de la mujer y se lo presentamos a la Fundación Ford. Esta fue una experiencia interesante porque [las oficiales de programa] sabían perfectamente la dificultad de poder introducir en una universidad como la Universidad de Chile un tema como este [...]. Esta universidad era absolutamente republicana, y con ello quiero decir [que] el dominio de poder, todo [estaba] en manos de estos señores, los hombres [...].¹⁸

Se estableció un programa interdisciplinario para promover que en diferentes carreras se constituyeran cursos de pregrado y programas de investigación de género, lo que sucedió en antropología, psicología y ciencias sociales. La decisión no estuvo exenta de debates internos sobre dónde debía instalarse y estructurarse este programa¹⁹. Al final, se resolvió establecer un Centro Interdisciplinario de Estudios de Género en el Departamento de Antropología, desde el cual se organizó un posgrado en Estudios de Género, vigente hasta el día de hoy, lo que a su vez permitió al Centro participar de instancias de toma de decisión en el Consejo de Facultad y también de las decisiones principales de las organizaciones de gobierno de la Universidad de Chile. Esto llegó a su punto culminante cuando en la universidad se estableció una comisión de género promovida por el rector en el marco de un plan de igualdades de la institución, lo que implicaba colocar el tema en el marco de las definiciones estratégicas de la propia institución. Con el transcurso de los años, el programa de posgrado adquirió autonomía financiera y sustentabilidad²⁰.

Otro perfil del trabajo de la Ford en Chile en este tema se dio con la ONG EPES, que desde 1994 venía trabajando temas de salud reproductiva y prevención de la violencia contra mujeres y del VIH-sida en mujeres. Se trataba de una organización pequeña que trabajaba con pobladoras urbanas en Santiago. La primera donación de la Fundación Ford se hizo en 1998 con el objetivo de contribuir a la construcción de capacidades institucionales. De acuerdo a la directora de EPES, María Eugenia Calvin, el aporte de la Ford fue fundamental para la sustentabilidad financiera de la organización, pero, además, para permitir la realización de investigaciones que apoyaran el trabajo en terreno que estaban

¹⁸ S. Montecino (entrevista).

¹⁹ B. Shepard (entrevista).

²⁰ S. Montecino (entrevista).

realizando con pobladoras, educadoras y trabajadoras de la salud a nivel local. Se llevó a cabo entonces un estudio de carácter probabilístico en la comuna de San Ramón (al sur de la región Metropolitana) que permitió realizar un levantamiento de información sobre prácticas de sexualidad. El estudio fue acompañado con una estrategia de incidencia para informar los resultados. Como consecuencia, se logró que a nivel local se especificara una «ruta crítica» para mujeres violentadas, dado que los funcionarios en las diferentes reparticiones tendían a derivar a las mujeres que habían sufrido violencia a diferentes entidades²¹.

Para las organizaciones que estaban desarrollando un trabajo aplicado a cambiar las condiciones del diario vivir de las personas resultaba de vital importancia aprender de otras experiencias, por lo cual, uno de los aspectos que se valoraba del trabajo con la Fundación Ford era el establecimiento de vínculos y redes con universidades y otras entidades del sector.

Acá [en Chile] participé en muchos espacios de debate, de reflexión, de presentación de las experiencias, de avance, de las sistematizaciones que estaban haciendo en los diferentes grupos, porque llegaba gente de la academia, de las ONG, de aquellas más dedicadas a los estudios.²²

Otro ejemplo de relativo impacto fue el programa de Jornadas de Conversación sobre Afectividad y Sexualidad (Jocas) llevado a cabo a mediados de los años 1990. La Fundación Ford apoyó inicialmente un programa piloto para introducir el tema de sexualidad en los colegios públicos del país, el cual contó con la participación de actores de la sociedad civil, incluyendo a EPES²³. Este programa buscaba generar conversaciones sobre sexualidad en las comunidades asociadas a los colegios, incluyendo a padres, estudiantes y docentes. Si bien se buscó incrementar este piloto, en términos de su aplicación (*scaling up*) fue fuertemente rechazado por la Iglesia católica, la cual abiertamente presionó para su supresión a comienzos de la década de 2000. El programa fue retirado por el Ministerio de Educación pese a que sus propias evaluaciones demostraban una alta valoración de los participantes de dicha experiencia. En 2006, cuando la presidenta Michelle Bachelet inició su primer Gobierno, algunos actores presionaron por su restablecimiento ante los altos índices de embarazo en adolescentes. Sin embargo, el programa no fue restituido (*La Nación*, 2006).

²¹ M. E. Calvin (entrevista; 21 de septiembre de 2012).

²² M. E. Calvin (entrevista).

²³ B. Shepard (entrevista).

Finalmente, otro perfil de apoyo se dio a La Morada y a Corporación Humanas, dos organizaciones feministas que trabajaban los derechos de las mujeres desde una perspectiva de derechos humanos. La Fundación Ford se acercó a Lorena Fríes (inicialmente en La Morada, luego en Corporación Humanas) y a su equipo para apoyar un trabajo que venían realizando con juezas y un estudio sobre cómo se estaba abordando el tema de género desde el derecho. En este caso, se buscaba promover una alianza con una organización que realizaba principalmente *advocacy* para la incidencia en el proceso de formulación de políticas públicas, debates legislativos, resoluciones en la justicia e inclusión de las mujeres en espacios de poder. Otra experiencia de Corporación Humanas fue su participación en la elaboración del segundo informe de derechos humanos de posttransición en Chile (Informe Valech, 2004), en el cual, gracias a su trabajo de incidencia, se incorporó la variable de género en el análisis de los casos de represión.

4.2.3 Educación primaria, secundaria y universitaria

Tradicionalmente, la educación ha sido considerada uno de los mecanismos más importantes para igualar oportunidades en la vida de las personas. Para el caso de Chile, se pueden establecer cuatro momentos clave en este sector. El primero, hasta 1973, cuando existía un proceso de expansión de la educación pública a nivel primario y secundario y donde los principales desafíos se asociaban a alfabetización y expansión de la infraestructura. En esa etapa, la educación superior era principalmente de carácter público y gratuito, pero estaba reservada a un ínfimo porcentaje de los sectores medios y altos de la población. La segunda etapa corresponde a la dictadura militar, período en el cual se produjeron dos transformaciones relevantes: una se dio a nivel de educación primaria-secundaria, al establecerse un sistema de subsidios a privados para los que se denominarían «colegios particulares-subsencionados», produciéndose de este modo una división entre la educación pública gratuita administrada por los municipios, los colegios cofinanciados en forma pública y privada y los colegios particulares; la segunda transformación fue en el año 1980, cuando se permitió la creación de universidades privadas, lo que posteriormente incentivaría un fuerte incremento de la población con acceso a educación superior. La tercera etapa de cambios en el sistema educativo se dio durante los Gobiernos de la Concertación que desde el restablecimiento de la democracia, junto con mantener el modelo heredado de la dictadura, buscaron resolver principalmente temas de inclusión. Se generaron entonces mecanismos para incentivar la permanencia de estudiantes en la escuela y se expandió el otorgamiento de créditos del sector bancario privado para acceder a

la educación superior. Como efecto de estas políticas, se incrementó la cobertura y se quintuplicó la cantidad de estudiantes en las universidades (pasando de 200 mil a más de 1 millón de estudiantes de 1990 a 2011; Ministerio de Educación, s. f.).

La cuarta etapa se inició con la ola de protestas de los estudiantes secundarios a partir del año 2006, que gatillaron una profunda reflexión sobre la calidad de la educación primaria-secundaria –que producía una fuerte distancia y segregación entre escuelas públicas, subvencionadas y privadas– y respecto al endeudamiento y la baja calidad de las instituciones de educación superior –particularmente, las universidades privadas que carecían de mecanismos de acreditación serios–. De este modo, preguntas asociadas a cobertura y calidad y el efecto de igualación-segmentación de la educación han estado en el centro de los debates públicos.

El trabajo de la Ford en el campo de la educación se remonta a la década de 1960, cuando contribuyó a la construcción de capacidades institucionales en la PUC-Ch para los estudios en educación. En 1970, la Fundación Ford organizó una reunión latinoamericana para promover vínculos entre centros de investigación y contribuir a la modernización de planes y estrategias educacionales en América Latina. Luego, al promover un análisis exhaustivo del sistema educacional chileno, una de las contribuciones que se realizó en la década de 1980 fue aportar a las definiciones programáticas de lo que posteriormente sería el primer Gobierno de la Concertación, una vez recuperada la democracia²⁴. El CIDE, en particular, se transformaría en un importante centro que acumuló conocimiento práctico sobre lo que estaba pasando en la escuela. El apoyo de la Fundación Ford fue tanto para la construcción de capacidades institucionales como para promover investigaciones específicas.

En los años 1990, la Fundación Ford aportó financiamiento para trabajar con escuelas en sectores de extrema vulnerabilidad, realizando un diagnóstico específico sobre su funcionamiento. Posteriormente, las políticas públicas de las administraciones de la Concertación considerarían esta dimensión e incorporarían el concepto de «escuelas críticas» en el corazón de las políticas públicas en materia de educación, estableciendo algunas dirigidas a mejorar infraestructura, planes de educación y el fortalecimiento de las comunidades escolares²⁵.

Tras el establecimiento del programa global PHE de la Ford²⁶, en el año 2003, la Oficina Regional designó la coordinación del programa a la Fundación Equitas

²⁴ J. E. García Huidobro (entrevista; 1 de octubre de 2012).

²⁵ J. E. García Huidobro (entrevista).

²⁶ Para mayor información, ver el capítulo 2.

a través de una alianza con dos universidades chilenas (UFRO y Universidad de Tarapacá) y dos peruanas (Unsaac y UNSCH). Como se menciona en el primer capítulo de este libro, el proyecto era particularmente innovador en la medida en que se consideraba un plan de acompañamiento y monitoreo a los becarios indígenas antes de ingresar a las universidades, lo que implicaba un trabajo particularmente intenso. Por ejemplo, se promovían espacios de intercambio de modo de evitar la sensación de «exclusión» de que podían ser objeto estos becarios al ingresar a un espacio totalmente ajeno. El éxito del programa se tradujo en que a la convocatoria anual de 40 becas llegaban unas 3.000 postulaciones, las cuales debían ser procesadas bajo un criterio de selección complejo que consideraba una serie de variables sociales y culturales²⁷.

El programa PHE generó varios efectos: las universidades mencionadas incorporaron mecanismos específicos de acción afirmativa para estudiantes indígenas; algunos de los becarios comenzaron a tomar posiciones de liderazgo en los cuerpos estudiantiles; se establecieron cambios en los currículos de algunos programas universitarios para incorporar estudios de lenguas y cultura indígenas; y, en algunos casos, las propias universidades comenzaron a consultar a los estudiantes sobre su pertenencia étnica, alcanzando niveles relevantes de autoidentificación (que en el caso de la Universidad de Tarapacá llegaban a cerca del 20%) (Petrovich, 2009).

De nuevo, aquí se plantea la cuestión de la revisión del impacto. Por tratarse de un programa que cubría entre el 15 y 20% del total de la población de estudiantes indígenas en esas universidades, era más fácil intentar desarrollar mecanismos de medición de impacto. Sin embargo, en el informe de Janice Petrovich (2009) se reconocen algunas limitaciones a las formas de medición e indicadores. Por ejemplo, no siempre las universidades reportaban el avance académico de los estudiantes y tampoco existía un mecanismo estandarizado para hacerlo. No obstante, algunos resultados mostraron ser interesantes, como el avance académico de estudiantes indígenas en la UFRO que, pese a evidenciar un punto inicial con bajos rendimientos académicos, al finalizar sus estudios obtuvieron en promedio resultados muy similares a estudiantes no indígenas.

Además, desde una perspectiva más general, se intentó provocar conversatorios y espacios de reflexión de alto nivel con actores del campo de la educación en la región para instalar el debate sobre acción afirmativa. Participaron académicos y actores de Chile, Perú, Colombia y Argentina, como José Joaquín Brunner, Rosa

²⁷ P. Díaz-Romero (entrevista; 30 de septiembre de 2012).

Devés y Francisco Javier Gil, entre otros. El propósito fue instalar en los países un debate sustantivo sobre las desigualdades estructurales y cómo los sistemas educativos se hacían cargo de ellas. Este tipo de trabajo llevó a la Fundación Equitas y a Unesco a establecer un programa propedéutico que servía para ser implementado nacionalmente. Para el caso de Chile, esto se tradujo en impactos directos. Por ejemplo, un grupo de universidades (UFRO, Austral de Chile, Católica del Maule, del Bío-Bío y Magallanes) estableció un compromiso para incentivar mecanismos de acción afirmativa en sus instituciones con el fin de incorporar estudiantes indígenas²⁸; sin embargo, esto no se ha materializado a la fecha.

4.3 Toma de decisiones y vínculos institucionales en Chile

En esta sección, analizamos el proceso de toma de decisiones en la asignación de donaciones y cómo ellas han afectado el desarrollo institucional para el caso de Chile. Luego, daremos cuenta de las tendencias del vínculo institucional de la Ford dentro de Chile y la promoción y articulación de redes.

4.3.1 El proceso de toma de decisiones en la Fundación Ford

Una de las características señaladas al inicio de este volumen es el vínculo estrecho que se establece entre la Fundación Ford y ciertas instituciones con las que se dan relaciones de larga data. Ejemplo de ello fue el vínculo entre los oficiales de programa de la Fundación Ford en la década de 1970 con Flacso Chile, Cieplan, CIDE y la Vicaría de la Solidaridad. Luego, en la década de 1990, la Ford mantuvo relaciones estrechas con instituciones como el CEM, la Universidad de Chile, Flacso Chile y Humanas para apoyar el trabajo en el campo de SSR. También fue emblemático el trabajo que se desarrolló en el campo del empoderamiento ciudadano con instituciones como Ideas y la Fundación para la Superación de la Pobreza.

A lo anterior, debemos agregar determinados condicionamientos globales. Por ejemplo, tal como observamos en la primera parte, las presidencias de la Fundación Ford han tenido un importante impacto en la impronta que una u otra ha querido otorgarle. Lo anterior tuvo efectos en las prioridades temáticas, la orientación de los temas y el tipo de impacto buscado por parte de la Fundación Ford. Augusto Varas sostiene que los grandes lineamientos se han tomado desde Nueva York y un ejemplo de ello fue el área de Relaciones Internacionales. A comienzos de la década de 1980, por iniciativa de la Ford se desarrolló un programa para

²⁸ Ver «Proyecto Rüpü» de la UFRO (s. f.).

este campo, lo que implicó por ejemplo continuar apoyando al Consejo de Relaciones Internacionales de América Latina y el Caribe (RIAL) y crear el Área de Relaciones Internacionales y Militares en Flacso Chile. Lo anterior se tradujo en diversas iniciativas asociadas a: seminarios; la creación de redes académicas y de tomadores de decisión sobre temas de paz, resolución de conflictos y vínculo con Estados Unidos; y la formación de nuevos cuadros académicos y publicaciones. Con la caída del muro de Berlín y el colapso de la Guerra Fría, la Fundación Ford sacó la conclusión de que ya no era necesario continuar con esta línea de trabajo, cerrándose el apoyo a este tipo de programas²⁹.

Lo anterior tiene fuertes implicancias en la sustentabilidad de actividades e incluso de instituciones a nivel local. Por ejemplo, el aporte de la Ford en el campo de las relaciones internacionales fue decisivo en la década de 1980 para establecer una red de académicos a nivel latinoamericano, muchos de los cuales asumieron posiciones de poder una vez restablecida la democracia³⁰. Pero el cierre del apoyo a este tema implicó la discontinuidad en el trabajo de varias instituciones. En Flacso Chile, el área de Relaciones Internacionales subsistió hasta fines de los años 1990, pero luego se cerró al no tener continuidad financiera. En el campo de la SSR, vemos la historia de una institución como Corporación Humanas, que recibió apoyo desde sus inicios. Sin embargo, el cierre de las actividades de la Fundación Ford en ese tema no implicó la cancelación de sus actividades, que hasta el día de hoy mantiene su trabajo en la promoción de los derechos de la mujer. En otros términos, observamos tanto trayectorias de fuerte dependencia del aporte de la Fundación Ford a un determinado campo de conocimiento o acción como, por otro lado, vemos que en algunos casos las instituciones adquieren independencia y continúan trabajando más allá del apoyo específico que le haya otorgado la Ford.

Otro ejemplo de giro temático es lo que sucedió a partir de 2007, cuando se reestablecieron las prioridades de la agenda de la Fundación Ford. En el caso de

²⁹ A. Varas (entrevista; 6 de septiembre de 2012). Augusto Varas vincula esta decisión a un debate más global en Estados Unidos sobre los «estudios regionales». A fines de la década de 1980, se dio una tendencia a privilegiar estudios integrados globales y a cerrar escuelas y programas universitarios asociados a estudios regionales, lo que habría tenido un impacto en la decisión de la Fundación Ford.

³⁰ Para el caso de Chile, ejemplos de ello fueron académicos que trabajaron en Flacso Chile que luego asumirían cargos políticos en el Gobierno, como José Joaquín Brunner (ministro y secretario general de Gobierno, Comisión de Educación Superior), Angel Flisfisch (trabajó en la Presidencia y en la Subsecretaría de Aviación, fue embajador y subsecretario de Relaciones Exteriores); Carlos Portales (varias veces embajador y director de Política Exterior de la Cancillería) y Alicia Frohmann (trabajó en la dirección económica del Ministerio de Relaciones Exteriores y fue directora de Pro-Chile).

la Oficina Regional, este giro implicó focalizarse en los grupos más discriminados de la sociedad, en particular, en el mundo indígena. Este proceso trajo una serie de cambios en el perfil de los donatarios en Chile. Por un lado, varios de los anteriores dejaron de contar con el apoyo de la Ford (Flasco Chile, Humanas, CEM, Ideas y algunos departamentos en la Universidad de Chile); si bien algunas instituciones tradicionales lograron mantener un vínculo, este estaría asociado particularmente al tema indígena (UDP, la Facultad de Derecho de la Universidad de Chile, Observatorio Ciudadano). Por otro lado, se abrieron relaciones con nuevas instituciones (ProyectoAmérica, Chile21, Instituto Nacional de Derechos Humanos). En otras palabras, se produjo una doble dinámica de «reconversión temática» de instituciones asociadas históricamente a la Fundación Ford y de establecimiento de vínculos nuevos con instituciones que han trabajado un área en particular³¹.

A ello debemos agregar el proceso de profesionalización que comenzó a vivir la Ford en lo relativo a su proceso interno de toma de decisiones. Hasta mediados de los años 1990, existía un programa de América Latina en Nueva York que centralizaba el vínculo con la región. Por una decisión de la presidenta de la Fundación Ford en ese momento, Susan Berresford, se eliminó aquella estructura. Como resultado, las oficinas regionales pasaron a depender de las vicepresidencias temáticas (*Governance, Education, Assets*). Esta decisión incrementó la autonomía de las oficinas regionales en relación a Nueva York, pero, al mismo tiempo, impuso un desafío de coordinación mayor entre los distintos ejes temáticos³². Lo anterior se refleja claramente en el tipo de temáticas que se aprueban. Las condiciones del contexto local en Chile, por ejemplo (la transición democrática), unidas a la mayor autonomía de los representantes, permitió que se realizaran donaciones en un campo amplio relacionado con la gobernanza y el empoderamiento ciudadano.

En relación a las decisiones sobre el otorgamiento de donaciones, las condiciones estructurales ya mencionadas impactan sin duda el proceso, estableciendo un marco relativamente acotado de opciones. La entrega de fondos no se realiza en base a concursos públicos, sino que responde a un mecanismo más complejo, de vínculos entre oficiales de programa y potenciales donatarios, que permite a los primeros adquirir gran conocimiento de lo que ocurre en el terreno, aumentando su capacidad de incidencia en las definiciones estratégicas de la Fundación Ford³³. Hasta el año 2008, aquello se materializaba en lo que se denomina POM (Pro-

³¹ F. Agüero (entrevista; 1 de octubre de 2012).

³² A. Varas (entrevista).

³³ M. Shifter (entrevista); Agüero (entrevista).

gram Officer Memo), un documento estratégico que cada oficial de programa desarrollaba. Michael Shifter relata:

[C]uando llegué a Chile era un momento muy interesante de transición. Yo hice un diagnóstico de cada país y me reuní e interactué con gente de cada país. Y en base a esto empecé a definir, de acuerdo a la problemática de cada uno, cuáles serían las líneas programáticas más razonables.³⁴

A partir de 2008, se realiza un solo diagnóstico temático por parte de la representante de la Oficina Regional. Formalmente, existe la posibilidad para instituciones e individuos de postular a eventuales donaciones a partir de un proceso formal. Sin embargo, la propia Fundación Ford reconoce que menos del 1% de las postulaciones reciben finalmente apoyo y que dicho proceso implica la evaluación de los oficiales de programa de tales postulaciones³⁵.

Este proceso de constante *feedback* y retroalimentación es reconocido por parte de los donatarios, quienes destacan siempre el conocimiento y establecimiento de relaciones de confianza entre la Fundación Ford y los donatarios³⁶. Se destaca además el compromiso, la solidaridad y la no intromisión en la forma en que se desarrollaban los programas³⁷.

La asignación de donaciones implica un proceso de constante interacción entre oficiales de programa y eventuales donatarios³⁸. Uno de los aspectos más destacados por estos últimos es precisamente el alto grado de compenetración de los oficiales de programa con los temas locales y el desarrollo de lazos de confianza institucional para llevar adelante programas. Tal como lo indica Varas:

[L]a noción central era el *partnership*, ser socios. Es decir, la Fundación no se concebía como un centro financiero, se concebía como un actor que tenía contrapartes, socios. Y éramos socios porque compartíamos valores comunes y esta sociedad implicaba que nos asociábamos para hacer algo conjunto, y ese conjunto no era dinero, sino que era el capital social, las relaciones sociales, los vínculos, las redes de información.³⁹

Resulta de interés señalar que, desde la perspectiva de los representantes, particularmente en la década de 1990 y hasta el año 2007, existían tres tipos de re-

³⁴ M. Shifter (entrevista).

³⁵ Ver el proceso de solicitud en línea en: <https://www.fordfoundation.org/work/our-grants/idea-submission/>

³⁶ E. Palet (entrevista); Lira (entrevista).

³⁷ M. A. Garretón (entrevista).

³⁸ F. Agüero (entrevista).

³⁹ A. Varas (entrevista).

lacionamiento interno. Primero, entre los representantes de la Oficina Regional y los vicepresidentes de Nueva York frente a los cuales debían reportarse. Segundo, los oficiales de programa también tenían que reportarse en sus respectivos temas con Nueva York. Finalmente, los representantes debían coordinar internamente con los oficiales de programa, de modo que los programas tuviesen coherencia interna y alcanzaran objetivos transversales, como la inclusión del tema de género en las diversas donaciones que se hacían.

A modo de ilustración, cuando la Fundación Ford estableció el programa de SSR, una oficial de programa llegó a Chile para desarrollarlo. Durante los primeros seis meses, realizó una evaluación de las instituciones, temáticas y prioridades a partir de entrevistas con representantes de diversas organizaciones. Luego, en base a una red preestablecida en temas de género, se creó un programa que permanecería durante toda la década y que permitió el desarrollo de un intenso trabajo en la región⁴⁰. El diálogo constante entre donatarios y oficiales de programa –usualmente con una experiencia importante en las temáticas asociadas a sus programas– permitió definir prioridades y establecer vínculos institucionales relativamente perdurables, lo que es valorado por los donatarios⁴¹.

4.3.2 El vínculo de largo plazo: *partnership* y confianza

Lo anterior nos lleva a la cuestión de los *flagships* o instituciones con las cuales se mantienen vínculos perdurables con la Fundación Ford. Explicamos anteriormente que existen incentivos institucionales internos para el desarrollo de vínculos permanentes. Uno de ellos es que, por tratarse de proyectos que tienen un alcance o impacto de mediana duración, los vínculos tiendan a perdurar, salvo situaciones de contexto que llevan a redefinirlos⁴².

José Zalaquett, donatario y consultor para la Fundación Ford, destaca que además de los incentivos institucionales para establecer relaciones de larga duración, un aspecto central es el reconocimiento o prestigio social que adquiere una determinada institución. La Vicaría de la Solidaridad en Chile, por ejemplo, aparecía como «nave insignia» de una flotilla de otras organizaciones dedicadas al tema de los derechos humanos. De esta forma, el prestigio de la institución, que está determinado por quiénes la encabezan, qué tipo de trabajo realizan y de qué calidad es, define este tipo de relación⁴³.

⁴⁰ B. Shepard (entrevista).

⁴¹ E. Lira (entrevista); S. Montencino (entrevista).

⁴² F. Agüero (entrevista); J. P. Lacoste (entrevista; 30 de agosto de 2012).

⁴³ J. Zalaquett (entrevista; 6 de noviembre de 2012).

4.4 Conclusiones

Desde el punto de vista de la pregunta orientadora de este capítulo, no cabe duda de que a lo largo de 50 años la Fundación Ford ha cumplido un rol significativo en «intervenir» la realidad a partir del otorgamiento de fondos para promover el desarrollo de ideas, fomentar la construcción institucional, dinamizar ciertos debates sociales y afectar —directa o indirectamente— la vida de las personas. Este impacto en las condiciones sociales y políticas de Chile ha variado a lo largo del tiempo y ha sido disímil dependiendo del área temática que se trate. Además, las condiciones materiales, políticas y culturales han afectado la profundidad o superficialidad del impacto generado. En este capítulo no discutimos tales condiciones, pero consideramos que nuevos trabajos podrían poner atención en los condicionamientos que un determinado tipo de problemática tiene en la viabilidad de un cambio social. Lo que nos interesaba indagar aquí eran las condiciones bajo las cuales una fundación producía efectos a partir del trabajo en determinadas áreas temáticas. Y para el caso de Chile, indudablemente, tales efectos han sido relevantes.

En la introducción a este capítulo, sostuvimos la necesidad de complejizar la noción de «impacto» para capturar de mejor modo las diferentes dimensiones asociadas a la interrogante propuesta, destacando particularmente tres: microimpactos en el día-a-día de los individuos, impactos sociales e impactos institucionales. En relación a la primera dimensión, tanto los conversatorios sobre el miedo en plena dictadura, los proyectos de prevención de violencia y los talleres de sexualidad en la comuna de San Ramón; como las becas individuales que salvaron vidas luego del golpe de Estado y decenas de becas a personas provenientes de sectores históricamente discriminados, son ejemplos de aquello. Elizabeth Lira lo explica a partir de la experiencia con un proyecto. En los últimos años de la dictadura, y cuando se estaba definiendo el tránsito a la democracia, la psicóloga realizó entre 1987 y 1989 talleres donde se involucraron más de 300 personas — todos trabajaban con víctimas o familiares de víctimas de violaciones—, en los que se registraron las percepciones de la gente sobre el miedo.

[E]ra gente que trabajaba en temas de derechos humanos o de organizaciones sociales y resultaba clave reflexionar con ellos sobre lo legítimo que era tener miedo, y cómo se podía manejar aquel miedo. Yo creo que la investigación, después como libro, no reflejó para nada la tremenda movilización que hubo detrás de eso [...]. Era un trabajo de poner a la gente de pie y decirle: usted tiene miedo que lo maten, que le maten a su hijo, discutamos sobre el miedo a la muerte.⁴⁴

⁴⁴ E. Lira (entrevista).

En efecto, en estos talleres se entregaban oportunidades muy concretas de revisar procesos personales, individuales, internos que emergían y eran compartidos.

Pero existe una segunda dimensión, el impacto sociopolítico. La Fundación Ford ha generado impactos en diferentes direcciones y momentos de la historia de Chile. En la década de 1960, contribuyó al entrenamiento de economistas que luego participarían directamente de las transformaciones económicas en la dictadura. Inmediatamente después de producido el golpe de Estado, la Ford apoyó la salida de importantes intelectuales del país, apoyó sistemáticamente el trabajo de la Vicaría de la Solidaridad y, luego, mantuvo un aporte constante en términos de la transición y democratización del país. Además, incorporó debates sociales y políticos en la agenda, particularmente temas de diversidad sexual, género, tolerancia y políticas antidiscriminación. Durante la dictadura y la democratización también contribuyó a la institucionalización de algunas organizaciones que de otro modo no hubiesen podido subsistir. Más recientemente, ha comenzado un proceso de incidencia en temas de discriminación y reconocimiento de pueblos indígenas.

El programa de microfinanzas refleja también esta dimensión social. A fines de la década de 1990, la Ford estableció una línea para incentivar iniciativas de microcréditos. Con muy pocos recursos, se apostó por apoyar un programa en el Hogar de Cristo que se transformó en un modelo que es reconocido a nivel regional, pasando de 2 mil clientes que tenían 50% de mora a un programa que hoy cuenta con más de 50 mil clientes y un acuerdo con un banco para facilitar el acceso a crédito. El objetivo era incidir en que los agentes del Estado tomen la agenda del microcrédito y la hagan suya. Aquello ha estado pasando en la medida en que representantes del Gobierno de Chile han observado la experiencia del programa en la región y han manifestado interés por desarrollar una estrategia de educación financiera⁴⁵.

Uno de los aspectos más destacados por los donatarios entrevistados es la contribución particular de la Fundación Ford en la formación de «ideas» para la acción de cambio social. A diferencia de otras fundaciones, que buscan el impacto directo a partir de programas asistenciales, en el caso de la Ford la estrategia histórica ha sido incidir a partir de la sistematización de información relevante, la generación de ideas y el impacto en debates asociados a políticas públicas. Las limitaciones de recursos han estimulado programas que buscan «hacer la diferencia» a partir de proyectos o programas que tienen potenciales impactos incrementales.

⁴⁵ J. P. Lacoste (entrevista).

En esta perspectiva, la Fundación Ford ha contribuido en forma muy relevante a, por ejemplo, mantener viva una comunidad académica intelectual durante los difíciles años de dictadura a través de becas y apoyo a centros académicos independientes, como CIDE, CEM y Flacso Chile, entre otros. Esto, posteriormente, contribuyó a que los intelectuales de esos centros se transformaran en actores que realizarían importantes contribuciones a la definición de políticas públicas⁴⁶. En palabras de José Joaquín Brunner:

[E]l impacto de la Fundación tiene que ver con la formación de personas, de élites académicas [...] que han ocupado posiciones formales o informales de proyección, de cierta influencia, de armado de redes, de ser claves en el contacto con recursos en el exterior, con recursos materiales y humanos [...]. Casos muy visibles son la formación de disciplinas, como lo hicieron con la economía moderna en Chile, en parte también con la sociología y las ciencias políticas [...]. Fue a favor de personas que terminaron dirigiendo la política económica de Pinochet, pero también la política de transición de la democracia en Chile post-90, una buena parte de los cuadros políticos y técnicos superiores eran de ahí también.⁴⁷

Finalmente, también la Fundación Ford cumplió un rol relevante en el fortalecimiento de instituciones a partir de *endowments* —como en el caso de Flacso Chile— que ha sido vital como apoyo netamente institucional para mantener vivo el conocimiento y las instituciones. Sin el aporte de la Ford, la sobrevivencia de muchas de estas no hubiese sido posible⁴⁸.

En relación a las tendencias más generales, la estructura de asignación de donaciones es relevante aquí. En general, podemos observar que existen ciertos niveles de continuidad en términos de las instituciones donatarias que se explican en gran parte por la forma en que se produce la interacción entre los oficiales de programa y los donatarios y en relación a los propios incentivos para realizar donaciones en una base anual. La noción de *partnership* es fundamental. Con los años, esto se transforma en relaciones de confianza que permiten cierto nivel de continuidad en los programas. Resulta de interés también señalar que varios de los donatarios más permanentes de la Fundación Ford manifiestan una visión

⁴⁶ J. E. García Huidobro (entrevista). Al respecto, García-Huidobro señala que al inicio de la transición por lo menos 4 de los investigadores del CIDE participaron directamente del ministerio de Educación y ello creció hasta 10 tomadores de decisión que terminaron en ese ministerio. «Hay como una virtual escuela de cuadros en este campo desde el CIDE», dijo García Huidobro.

⁴⁷ J. J. Brunner (entrevista; 21 de agosto de 2012).

⁴⁸ T. Valdés (entrevista).

compleja de los procesos de decisión. Ellos entienden las lógicas institucionales internas –el rol de Nueva York, el peso de las oficinas regionales, las interacciones entre donatarios, representantes y prioridades globales–, por lo que desarrollan una imagen compleja de las lógicas de asignación de fondos. Esto es particularmente evidente en donatarios que han tenido la oportunidad de ser consultores para la Ford o han mantenido algún tipo de relación directa con Nueva York.

Estas relaciones de confianza van solidificando una red de instituciones y personas que colaboran con la Fundación Ford, lo que genera una lógica de cambio y continuidad. Por una parte, los representantes y oficiales de programa van desarrollando lazos profesionales con donatarios claves que se mantienen a lo largo del tiempo. No obstante, por otro lado, los cambios temáticos y los de oficiales de programa abren oportunidades para que nuevos actores se involucren en la colaboración con la Ford.

Quedan algunas interrogantes pendientes. Por ejemplo, se requeriría un estudio más sistemático y comparativo del trabajo realizado por diversas organizaciones y cómo ellas se han visto afectadas en su sustentabilidad al recibir donaciones de la Fundación Ford. En este capítulo observamos casos donde, sin su apoyo, determinados programas e incluso instituciones se han visto seriamente afectados. Pero también vimos que no siempre aquello fue la regla. ¿Qué determina la sustentabilidad de una organización con o sin apoyo de una fundación? ¿Bajo qué condiciones se da su sustentabilidad?

Otra interrogante se refiere a los «giros» estratégicos de la Fundación Ford, que eventualmente podrían cerrar o abrir oportunidades para la acción en campos relevantes. Por ejemplo, la preocupación actual de la Ford por las temáticas de exclusión de grupos indígenas ha reducido las opciones de colocar en la agenda temas asociados a otros tipos de discriminaciones muy relevantes en la sociedad chilena, como la de género. Los donatarios, en este sentido, advierten un peligro en la focalización temática que podría inhibir el desarrollo de iniciativas en campos más tradicionales (género, SSR, etc.) o emergentes (cambios político-institucionales). Sin embargo, estas opciones abren también oportunidades para visibilizar ciertos temas, el desarrollo de nuevas organizaciones y la producción de «nuevas ideas» de relevancia social. ¿Hasta qué punto estos giros estratégicos provocan o no adaptabilidad en las instituciones locales? ¿Qué efectos causan tales cambios de énfasis?

Desde el punto de vista analítico, la oportunidad de sistematizar y analizar los aportes de la Fundación Ford en Chile genera una investigación que coloca no solo la dimensión de los recursos, sino también abre la caja de pandora de la

forma (los procesos) en que se ha intentado impactar en las transformaciones sociales de Chile. Esta dimensión, muy relevante para las ciencias sociales, es un campo crucial que debiese complementarse con nuevas investigaciones sobre esta y otras fundaciones.

Anexos

Anexo 4.1 Chile: listado de entrevistados

Entrevistado	Institución	Fecha de entrevista
Felipe Agüero	Exoficial de programa de la Fundación Ford	1/10/2012
José Joaquín Brunner	Exinvestigador de Flacso	21/8/2012
María Eugenia Calvin	Fundación EPES	21/9/2012
Jorge Correa Sutil	UDP	30/10/2012
Gonzalo Delamaza	Fundación Ciudadanía; Universidad de los Lagos	5/9/2012
Pamela Díaz-Romero	Directora de la Fundación Equitas	30/9/2012
Francisco Estévez	Fundación Ideas	7/9/2012
Lorena Frías	Exdirectora de La Morada-Humanas	9/10/2012
Hugo Frühling	Universidad de Chile	6/9/2012
Juan Eduardo García Huidobro	Universidad Alberto Hurtado	1/10/2012
Manuel Antonio Garretón	Exinvestigador de Flacso	10/9/2012
Roberto Garretón	Exabogado de la Vicaría de la Solidaridad	10/9/2012
Jean Paul Lacoste	Exoficial de programa de la Fundación Ford	30/8/2012
Elizabeth Lira	Psicóloga; excolaboradora de la Vicaría de la Solidaridad; Universidad Alberto Hurtado	3/9/2012
Sonia Montecino	Universidad de Chile	12/9/2012
Enrique Palet	Secretario general adjunto para Gestión de la Conferencia Episcopal de Chile; exsecretario ejecutivo de la Vicaría de la Solidaridad	20/8/2012
Manuel Riesco	Centro de Estudios Nacionales de Desarrollo Alternativo (Cenda)	22/10/2012
Bonnie Shepard	Exoficial de programa de la Fundación Ford	5/9/2012
Michael Shifter	Exoficial de programa y funcionario de la Fundación Ford	27/8/2012
Teresa Valdés	Exinvestigadora de Flacso	26/10/2012
Augusto Varas	Exoficial de programa y exrepresentante de la Fundación Ford	6/9/2012

Entrevistado	Institución	Fecha de entrevista
Alexander Wilde	Exrepresentante de la Fundación Ford	27/8/2012
José Zalaquett	Exabogado y colaborador del Comité Pro Paz; Vicaría de la Solidaridad; Universidad de Chile	6/11/2012

Anexo 4.2

Chile: cantidad de donaciones y montos, por temas más relevantes, 1962-2012

Temas más relevantes	1962-1973	1974-1989	1990-2012	Total de donaciones	Porcentaje del total de donaciones	Total (millones de US\$)	Porcentaje del total (millones de US\$)
Educación	14	30	82	126	18,6	75,2	34,6
Desarrollo	42	18	21	81	12,6	53,2	24,5
Gobernanza	-	21	100	121	17,9	20,7	9,5
Derechos humanos	-	15	83	98	14,5	17,1	7,9
Ciudadanía	-	31	75	106	15,7	15,9	7,3
SSR y género	9	6	22	37	5,5	11,8	5,4
Finanzas	-	-	44	44	6,5	8,6	3,9
Relaciones internacionales	-	14	7	21	3,2	5,7	2,6
Filantropía	-	-	6	6	0,8	0,6	0,2
Total				640	95,3	208,8	95,9
Total general				675	100,0	216,9	100,0

Fuente: Fundación Ford (base de datos, 2012); elaboración propia.

Referencias

- Abregú, M. (2006). Derechos humanos para todos: de la lucha contra el autoritarismo a la construcción de una democracia inclusiva. En A. Varas, M. Abregú, M. E. Palacios, J. P. Lacoste, G. Delamaza, M. Fernández, C. Trivelli, R. Hernández, C. Fuentes, & C. Heiss, *La propuesta ciudadana. Una nueva relación sociedad civil-Estado* (pp. 81-137). Santiago: Catalonia.
- Blofield, M., & Haas, L. (2005). Defining a democracy: reforming the laws on women's rights in Chile 1990-2002. *Latin American Politics & Society*, 47(3), 35-68.
- Fuentes, C. (2004). *Contesting the iron fist. Advocacy networks and police violence in Argentina and Chile*. Nueva York y Londres: Routledge.
- Fundación Ford. (2003). *40 años en la Región Andina y Cono Sur*. Santiago: Ford Foundation-Andes and Southern Cone Office.
- Informe Valech. (2004). Informe de la Comisión Nacional Sobre Prisión Política y Tortura. Santiago: Ministerio del Interior.
- Instituto de Estudios Comparados en Ciencias Penales y Sociales, Incip. (2003). *Justicia y sociedad civil. El papel de la sociedad civil en la reforma judicial: estudios de los casos de Argentina, Chile, Colombia y Perú*. Buenos Aires: Ediciones del Instituto.
- La Nación*. (15 de septiembre de 2006). Jocas, ¿el regreso? *La Nación*. Recuperado de <http://www.lanacion.cl/noticias/site/artic/20060914/pags/20060914215658.html>
- Meller, P. (1984). Los Chicago boys y el modelo económico chileno: 1973-1983. Documento de trabajo 43. Santiago: Cieplan.
- Ministerio de Educación. (s. f.). Compendio histórico de educación superior. Mifuturo. cl. Recuperado de <http://www.mifuturo.cl/index.php/estudios/estructura-compendio>
- Petrovich, J. (2009). *Higher education access and success for marginalized students in Chile and Peru: Promoting sustainable programs*. Nueva York: Ford Foundation Report.
- Ríos, M., Godoy, L., & Guerrero, E. (2003). *¿Un nuevo silencio feminista? La transformación de un movimiento social en el Chile post dictadura*. Santiago: CEM y Cuarto Propio.
- Trivelli, C., & Hernández, R. (2006). Nuevas agendas, nuevos derechos: la experiencia de Vivo Positivo y las personas viviendo con VIH en Chile. En A. Varas, M. Abregú, M. E. Palacios, J. P. Lacoste, G. Delamaza, M. Fernández, C. Trivelli, R. Hernández, C. Fuentes, & C. Heiss, *La propuesta ciudadana* (pp. 301-350). Santiago: Catalonia Ediciones.
- Universidad de la Frontera, UFRO. (s. f.). Proyecto Rüpü lidera proyectos de acción afirmativa en universidades de la zona sur. UFRO. Recuperado de https://www2.ufro.cl/servicios/noticia.php?cod_notici=1739&sit=30&in=1
- Valdés, J. G. (1989). *La escuela de Chicago: Operación Chile*. Buenos Aires: Grupo Editorial Zeta.
- Valdés, J. G., & Goodwin, C. D. (1995). *Pinochet's economists: The Chicago School in Chile*. Nueva York: Cambridge University Press.

- Valdivieso, P., & Vargas, J. E. (2003). Cambios en el sistema de justicia y sociedad civil en Chile. En L. Pásara, S. Ramírez, P. Valdivieso, J. E. Vargas, A. Fuentes, B. Perafán, & D. Lovatón (Eds.), *Justicia y sociedad civil. El papel de la sociedad civil en la reforma judicial. Estudios de casos en Argentina, Chile, Perú y Colombia* (pp. 144-244). Buenos Aires: Cejal.
- Varas, A. (2006). La (re)construcción democrática del espacio público. En A. Varas, M. Abregú, M. E. Palacios, J. P. Lacoste, G. Delamaza, M. Fernández, C. Trivelli, R. Hernández, C. Fuentes, & C. Heiss, *La propuesta ciudadana* (pp. 23-79). Santiago: Catalonia.
- Varas, A., M. Abregú, M. E. Palacios, J. P. Lacoste, G. Delamaza, M. Fernández, C. Trivelli, R. Hernández, C. Fuentes, & C. Heiss (2006). *La propuesta ciudadana*. Santiago: Catalonia. Ediciones.

Base de datos

Fundación Ford. (2012). Donaciones ARSC, 1960-2012.

Capítulo 5

La Fundación Ford en Colombia: cooperación internacional para la modernización

FERNANDO CEPEDA

Este capítulo se concentra en tres temas que son representativos de algunos de los principales campos de acción de la Fundación Ford en Colombia: a) la modernización de la educación superior (en particular, el caso de Uniandes); b) la modernización del derecho, tanto en la enseñanza como en la utilización del mismo para obtener avances económicos, sociales y políticos; y c) la lucha contra la pobreza, a través de la formación de especialistas, la investigación aplicada y la ayuda directa a los pobres¹. Si bien la Fundación Ford llevó a cabo otras actividades en Colombia en estos años, este estudio enfatiza las mencionadas líneas de trabajo por considerar sus aportes especialmente importantes en el largo plazo.

5.1 Breve historia

Colombia se caracteriza por una tradición democrática, civilista y jurídica que la distingue en el concierto de las naciones latinoamericanas. Sus presidentes se han alternado sistemáticamente en períodos de cuatro años². Los historiadores identifican dos casos de Gobiernos que fueron resultado de un golpe de Estado y cuya duración fue mínima: el primero realizado por José María Melo en 1854, quien estuvo unos cuantos meses en el poder; y el segundo, del general Gustavo

¹ El autor agradece las referencias bibliográficas que le proporcionó la profesora Stephanie Kelly, quien ha investigado los archivos de la Fundación Ford y la Fundación Rockefeller y cuyo trabajo es relevante para entender el propósito de modernización que inspiró los esfuerzos de la Fundación Ford en la década de 1970.

² Durante parte del siglo XIX, hubo períodos de dos años.

Rojas Pinilla (1953-1957), el cual, por su naturaleza (obtuvo el apoyo de los dos partidos políticos y de la sociedad), se denominó «golpe de opinión».

La tradición civilista hace contraste con la tradición militarista de otros países. El predominio civil en Colombia ha sido notorio a tal punto que las mayores dificultades de orden político resultan del comportamiento de los civiles y no de los militares. Una manifestación de esta característica es el sectarismo político (Deas, 2004) en un país que tuvo un sistema bipartidista (liberales y conservadores) durante los siglos XIX y XX. Ese sectarismo generó violencia en el siglo XIX (guerras civiles de variada naturaleza y dimensión) y también en el siglo XX, con una notoria exacerbación a partir de 1948 a raíz del asesinato del dirigente liberal Jorge Eliecer Gaitán.

La violencia partidista disminuyó durante el régimen militar (1953-1957), que pacificó con éxito la nación, y, luego, con la creación del Frente Nacional, en virtud de un referéndum que se aprobó masivamente el 1º de diciembre de 1957. Se trataba de un acuerdo bipartidista llevado a nivel constitucional, que ordenaba una cooperación burocrática paritaria de los dos partidos políticos durante 12 años (1958-1970) en todos los niveles del Gobierno nacional y territorial, tanto en el Poder Legislativo como en el Ejecutivo y el Judicial. Semejante esquema de participación paritaria en el poder superó para siempre la confrontación violenta. Fue así como el sectarismo perdió vigencia durante el Frente Nacional. Más adelante, la nueva Constitución de 1991 estimuló el multipartidismo.

Una reforma constitucional (1959) prorrogó ese esquema por cuatro años adicionales (1970-1974) para asegurar lo que se denominó la alternación de los dos partidos políticos en la presidencia, o sea, la paridad en el tiempo: ocho años para cada partido en forma alternada, iniciando los liberales y terminando los conservadores, sin que ello precluyera la competencia electoral (Cepeda, 2013).

A partir de 1974, la participación burocrática paritaria se mantuvo como resultado de una reforma constitucional (art. 120) que ordenaba «una participación adecuada y equitativa» del partido que siguiera en votos al del presidente de la República. Fue solamente en 1986, dado que los conservadores rehusaron participar en el Gobierno del presidente liberal Virgilio Barco, cuando se introdujo el esquema Gobierno-oposición durante cuatro años. Ese fue el único período, a partir de 1958 y hasta 2012, durante el cual Colombia no se gobernó por una coalición bipartidista o multipartidista (Cepeda, 2012).

Al lado de estas tradiciones, se debe aludir al apego prominente de los colombianos al derecho. Algunos lo tachan de legalismo exagerado, otros, despectivamente, lo califican como «leguleyismo». Esto hace que el uso del derecho en Colombia para

el cambio social quizás sea de mayor importancia que en otros Estados de derecho, así ello coexista con fallas enormes en la aplicación de la ley, en el funcionamiento de la justicia y en la propia enseñanza del derecho (Lambert, 1964).

En Colombia, durante los siglos XIX y XX hizo falta una eficaz instrumentalización del derecho, principalmente en lo referente a los derechos políticos, sociales y económicos (García, 2009; García, 2010). La violencia partidista —que desapareció definitivamente en razón del acuerdo bipartidista— y el Frente Nacional fueron pronto sustituidos por guerrillas de corte marxista y otro tipo de ideologías afines (trotskismo, maoísmo, castrismo, etc.). Asimismo, la presencia abrumadora del negocio criminal de las drogas ilícitas contaminó todas las instituciones —unas más que otras— y proporcionó formidables recursos a estos grupos armados ilegales. La fuerza pública, tradicionalmente débil, fue golpeada por el conflicto interno vivido y por la amenaza descomunal que han representado los grupos armados ilegales y los carteles de la droga.

El reciente fortalecimiento de la fuerza pública es resultado, en buena parte, de la ayuda de los Estados Unidos a través del denominado Plan Colombia y de la ley norteamericana del 2 de agosto de 2002, que permitió que los fondos asignados a Colombia se puedan usar, también, contra los grupos armados ilegales (Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia, FARC; Ejército de Liberación Nacional, ELN; y las autodefensas), que fueron denominados por el Congreso de Estados Unidos como narcoterroristas (Cepeda, 2005).

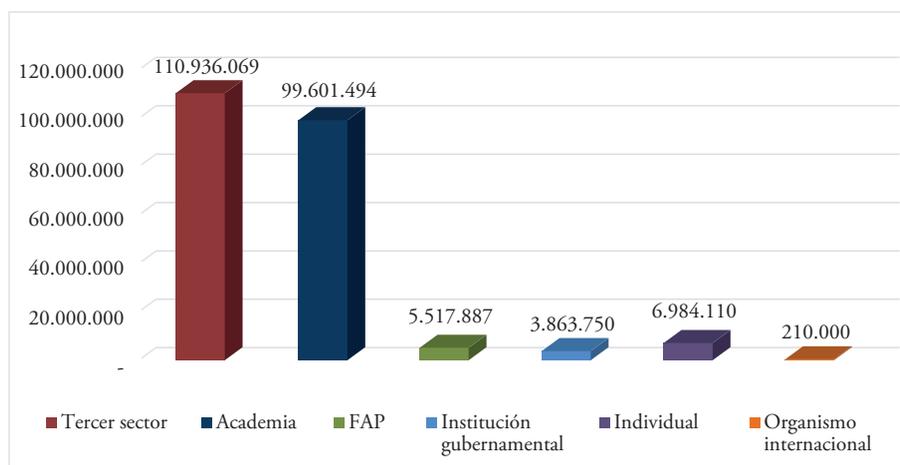
En este contexto, las acciones y los resultados de la Fundación Ford en varios períodos tienen un carácter distinto del que se registra en otros países de la región cuyas tradiciones (jurídica y democrática) y realidades políticas y sociales son diferentes. Durante los años de dictadura en el Cono Sur, por ejemplo, la Ford tuvo que concentrarse en la protección de una élite civil perseguida por autoridades militares. En Colombia, en cambio, se mantuvo durante más tiempo el énfasis en la formación de élites civiles dirigentes y en la modernización de la enseñanza del derecho, la promoción de los derechos humanos en su más amplia acepción y la instrumentalización del derecho para lograr avances significativos en favor de la igualdad social, económica y política. También en Colombia, el esfuerzo de la Fundación Ford de promover contrapartes en la filantropía nacional tuvo más respuesta de parte de fundaciones empresariales nacionales, con las cuales se colaboró para apoyar a los sectores más pobres.

La Fundación Ford abrió su sede en la ciudad de Bogotá en 1962, la cual se mantuvo en funcionamiento por 20 años, hasta 1982, cuando aumentó la inseguridad en el país como producto del narcotráfico y el conflicto interno. Según

la base de datos oficial de la Oficina Regional de la Fundación Ford, entre 1961 y 2012, la Fundación Ford hizo alrededor de 937 donaciones a Colombia —484, si se restan las donaciones individuales (436) y los FAP (17)—, ubicándose estas por debajo de las realizadas en Chile y el Perú en cuanto a número. No obstante, el monto total invertido fue de US\$ 227.113.310,01³, haciendo a Colombia el segundo país que más financiamiento ha recibido de la Oficina Regional, después de Chile (figura 5.1, tabla 5.1).

Figura 5.1

Colombia: distribución de donaciones por tipos de donatarios, 1960-2012 (en US\$)



Fuente: Fundación Ford (2012); elaboración propia.

Como este capítulo muestra, el caso colombiano resalta por la estrecha y prolongada relación de la Fundación Ford con instituciones educativas y académicas⁴. A medida que su agenda fue moviéndose hacia la protección de grupos excluidos y la ampliación de derechos, el perfil de los donatarios se fue diversificando y Colombia fue ganando mayor protagonismo, de modo que, en 2016, la Ford cerró su histórica oficina en Chile y la mudó oficialmente a Bogotá. Si bien este capítulo no indaga en este último proceso, brinda cuantiosos detalles del interés que han tenido los funcionarios de construir lazos —particularmente, desde la rama del derecho— con académicos y activistas para avanzar hacia la justicia y la inclusión social.

³ Cambio al año 2012.

⁴ 7 de los 10 donatarios colombianos que más recursos recibieron de la Fundación Ford son universidades y centros de investigación especializados. Para mayor información, ver la tabla 5.1.

Tabla 5.1
Colombia: principales donatarios, por montos agregados de donación y cantidad de donaciones, 1962-2012

Donatarios	Montos (en US\$)	Cantidad de donaciones
Uniandes	21.528.618,10	42
CIAT	37.872.321,38	37
Fundación para la Educación Superior y el Desarrollo (Fedesarrollo)	4.335.386,42	17
Centro de Investigación y Educación Popular (Cinep)	4.059.220,70	17
CCJ	5.848.875,00	16
Fundación para la Educación Superior (FES)	4.631.969,78	16
Universidad Nacional de Colombia	7.656.740,00	13
Universidad del Valle	17.032.597,96	12
Instituto Colombiano de Agricultura	13.255.827,01	9
Centro Regional de Población	6.251.727,04	9
Instituto Ser de Investigación	946.419,00	8
Fundación para la Educación Permanente en Colombia	812.420,36	7
Fondo Emprender	2.858.050,00	7
República de Colombia	3.863.750,00	7
Sisma Mujer	1.161.250,00	7

Fuente: Fundación Ford (2012); elaboración propia.

5.2 La modernización de la educación superior: el caso de la Universidad de los Andes (Uniandes)⁵

En Colombia, como en otras partes del mundo, la Fundación Ford se empeñó en la modernización de la educación superior, de manera que varias universidades fueron objeto de importantes donaciones, como la Universidad Nacional, la Universidad de Antioquia, la Universidad del Valle y la Uniandes, una universidad privada con la cual la Fundación Ford ha tenido una larga y continua relación. Su contribución a la Uniandes fue temprana, antes del cumplimiento de sus 15 años

⁵ Cabe aclarar que el autor de este capítulo ha sido profesor y autoridad de esta universidad durante muchos años, con lo cual sus observaciones se basan no solo en entrevistas y documentos institucionales, sino también en experiencia propia (nota de las editoras).

de creación, y oportuna, por el momento de expansión y consolidación tanto en términos académicos como institucional en que empezaron dichas donaciones.

El ambiente optimista de la segunda posguerra, unido al desastre que significó en Colombia la revuelta del 9 de abril de 1948, marcado por el asesinato de Jorge Eliécer Gaitán, además de otros factores, desataron un interés genuino por trabajar en la creación de un nuevo país. Es así como se fundan varias instituciones, entre ellas la Uniandes, en noviembre de 1948. Se trató de un esfuerzo orientado por Mario Laserna Pinzón, un joven de 24 años y de origen conservador, que organizó un grupo bipartidista de personas que, como él, habían tenido una experiencia educativa en el exterior. La suya, en la Universidad de Columbia, la de otros, en Inglaterra, Europa y también Estados Unidos. Obviamente, se trataba de un grupo de élite social, económica y política (Bell, Pinzón, Morales, & Rojas, 2008; Pizano, 2012).

La universidad colombiana se caracterizaba por su tradicionalismo. La influencia predominante era la europea continental y, especialmente, la francesa. Las universidades eran confesionales o partidistas. Este grupo de jóvenes—Laserna y quienes lo acompañaban no pasaban, en su mayoría, de los 30 años— se propuso introducir aspectos nuevos en la concepción de la vida universitaria: no ser confesional, no ser partidista, tener profesores a tiempo completo y contar con participación de profesores extranjeros. Asimismo, se buscó imitar la estructura universitaria americana, concretamente, la de la Universidad de Columbia (Bell *et al.*, 2008).

La Uniandes se inició con escasos recursos. Desde un comienzo, se concibió como una universidad con vínculos importantes internacionales (Bell *et al.*, 2008.). Personalidades extranjeras fueron invitadas a relacionarse como profesores y se creó un consejo de asesores internacionales de alto nivel. De esta manera, la nueva institución se proyectaba nacionalmente con una aureola de prestigio que no correspondía a sus recursos académicos o financieros. Sus fundadores se propusieron captar estos a nivel internacional, para que ayudaran a darle un impulso a la universidad. A esta estrategia, se añadió la de formular invitaciones a académicos que eran celebridades internacionales en el mundo de las matemáticas, la física y las humanidades (Bell *et al.*, 2008).

La primera donación de la Fundación Ford a la Uniandes fue para el desarrollo de la Facultad de Artes y Ciencias, a través de la creación del Programa de Estudios Generales, que se concibió al estilo del de la Universidad de Columbia

(Levy, 2005)⁶. Esta donación incluyó la construcción de un *study center* que albergara una biblioteca, oficinas y salones de clase. La Facultad de Artes y Ciencias fue la innovación más significativa en el sistema educativo colombiano (Bell *et al.*, 2008)⁷. El apoyo de la Ford a esta facultad implicó el progreso de las ciencias sociales, particularmente, de la antropología (Bell *et al.*, 2008). La Fundación Rockefeller, por su lado, contribuyó al desarrollo de la docencia en ciencia política y, pronto, a un programa de investigaciones que se concentró inicialmente en el estudio empírico del funcionamiento del Congreso Nacional.

El programa de ingeniería se estructuró como un esquema de estudios en virtud del cual los estudiantes realizaban tres años de estudios en Bogotá (Estudios Generales) y dos en diversas universidades de los Estados Unidos (Illinois, Pittsburgh, Texas, etc.) que aceptaron reconocer los cursos realizados en Colombia (Bell *et al.*, 2008). Para ello, entidades gubernamentales y privadas ofrecieron las becas correspondientes. El principal interés era desarrollar nuevas carreras de ingeniería, estudios de economía y, claro está, de humanidades y lenguas modernas, principalmente, el inglés. De esta manera, los estudiantes de la Uniandes se formaban en disciplinas relevantes para lo que serían los programas de desarrollo del Banco Mundial, Alianza para el Progreso⁸ y el BID. Los graduandos regresaban con contactos en Estados Unidos y eran bilingües.

Es oportuno recordar que la primera misión del Banco Mundial fue enviada en 1949 a Colombia bajo la dirección del economista Lauchlin Currie (Sandilands, 1990), uno de los seis consejeros del presidente F. D. Roosevelt, que es considerado por muchos un precursor de Keynes. En esa misión participaron algunos de los fundadores de la universidad. El profesor Currie decidió quedarse en Colombia y, a partir de ese momento, fue un punto de referencia en la formulación de políticas públicas relacionadas al desarrollo económico.

De esta manera, la Fundación Ford encontró a inicios de los años 1960 una universidad que Levy presenta como «*a donor's pet*» (2005, p. 11) y, por lo tanto, no podía dejar que ocurriera cualquier cosa con lo que se consideraba «la mejor universidad privada secular de América latina y un modelo para la reforma en cualquier parte de Colombia» (Levy, 2005, p. 96)⁹. El mismo autor recuerda que

⁶ Para la teoría de la modernización y de las universidades como un vehículo estratégico, ver: Kelly (2009).

⁷ También: A. Schotborgh (entrevista; 11 de septiembre de 2012).

La lista de personas entrevistadas se encuentra en el anexo 5.1, al final de este capítulo.

⁸ Sobre la cooperación entre la Fundación Ford y la Alianza para el Progreso, ver: Fundación Ford (1962).

⁹ Traducción nuestra.

para los donantes no todo en la universidad estaba bien y que la Ford era reacia a invertir donde veía una estructura financiera deficiente. Por eso, insistió en recomendar la creación de oficinas dedicadas a recaudación de fondos, construcción de un patrimonio, contabilidad, gerencia y planeación y se recomendaron viajes de funcionarios a los Estados Unidos para que vieran el modelo en acción. Así, la Ford dio un *grant* de US\$ 232.000, que debía ser equiparado con un esfuerzo propio de la universidad (Fundación Ford, 1961).

La donación más significativa de la Fundación Ford para la consolidación de la Uniandes fue la que permitió el desarrollo de todos los estudios de ingeniería en la sede de Bogotá, que puso fin al Programa Tres-Dos que había graduado a 270 ingenieros. Se trató de una donación del año 1965 con la cual se desarrollaron programas de pregrado en ingeniería civil, industrial, eléctrica y mecánica. En 1968, se sumaron los programas de sistemas e ingeniería en computación y una maestría en ingeniería industrial y, en 1969, el programa en ingeniería mecánica. Esta rápida expansión de la Facultad de Ingeniería fue posible en virtud de una donación de US\$ 500.000 (en agosto de 1965), que se programó para un período de cuatro años, luego extendido hasta agosto de 1972 (Universidad de los Andes, Uniandes-Facultad de Ingeniería, 1973; Fundación Ford, 1965). La donación fue complementada con un préstamo del BID de US\$ 1 millón, la financiación por parte del Gobierno holandés de un laboratorio hidráulico y otras cooperaciones provenientes de los Gobiernos de Francia y Gran Bretaña. El informe final de la donación a la Uniandes reconoce que este desarrollo tuvo «un impacto tremendo sobre la universidad en general, así como en la manera como se hacía la educación de la ingeniería en el país» (Uniandes-Facultad de Ingeniería, 1973, p. 4).

La Facultad de Ingeniería representaba el 55% del total del número de estudiantes de la Uniandes y el 30% de los cursos. Esta facultad creció a un ritmo más rápido que el resto de la universidad, tanto académica como físicamente, y desarrolló programas de investigación en diversas áreas, como maquinaria hidráulica, bioingeniería, sistemas públicos, modelos hidráulicos, etc. La universidad fue pionera en ese tipo de investigación, investigación ambiental, diseño estructural sísmico, desarrollo rural, transferencia de tecnología y desarrollo, organización y ciencias del comportamiento (Uniandes-Facultad de Ingeniería, 1973, pp. 7-11).

Durante el proceso de expansión de la Facultad de Ingeniería, la Uniandes tuvo la asesoría de figuras académicas como Fred McGarry de MIT, quien sugirió que no se trajeran profesores eminentes, ya que aún no existía un ambiente académico estimulante para ellos, sino profesores jóvenes para quienes la experiencia

de dictar en Colombia tuviera un valor agregado en su carrera académica. Finalmente, se optó por esto último, lo que permitió destinar buena parte del dinero a la formación de profesores a través de becas¹⁰.

Eduardo Aldana reconoce que la donación de la Fundación Ford fue fundamental, y considera que ella aseguró no solo el nivel de excelencia de la Facultad de Ingeniería, sino que tuvo un impacto en el resto de la universidad. Reconoce que hay en la donación de la Ford un efecto de legitimación y de prestigio que facilitó que otros donantes quisieran vincularse al proyecto¹¹. Aldana también señala que el nuevo modelo de la facultad influyó en la enseñanza de la ingeniería en Colombia y que, en el caso específico de la Universidad del Norte, la Uniandes hizo un acompañamiento generoso que ayudó a esa institución.

La Facultad de Ingeniería muy pronto jugó un papel de liderazgo en Colombia: sus graduados formaron parte de la élite en este campo y sus trabajos de investigación han sido claves en el desarrollo colombiano. La Facultad de Artes y Ciencias fue imitada por otras universidades y la Facultad de Economía —la primera en Colombia— se posicionó como una de las mejores. Sus egresados han desempeñado sistemáticamente cargos importantes en el sector económico y financiero nacional.

En este capítulo se ha privilegiado la relación de la Fundación Ford con la Uniandes. Sin embargo, hay otras universidades colombianas que también recibieron donaciones de la Fundación Ford en la misma época: la Universidad de Antioquia, la Universidad del Valle, la Universidad Industrial de Santander y el programa de Sociología de la Universidad Nacional; todas universidades estatales. En las historias de la Universidad de Antioquia y de la Universidad del Valle (Uribe de Hincapié, 1998, p. 479; Ordóñez, 2007), la orientación general de las donaciones siguió el mismo espíritu modernizador de la época. No obstante, en el caso de la Universidad del Valle y, más tarde, en la Universidad de Antioquia, las Fundaciones Ford, Rockefeller y otras fueron expulsadas por movimientos estudiantiles y profesoriales altamente ideologizados (Levy, 2005, p. 49). El rector de la Universidad de Antioquia, Ignacio Vélez Escobar, se expresó así sobre esta «expulsión»:

[U]no de los más grandes errores cometidos en la administración de la universidad, es ese tonto, infantil y burdo «nacionalismo» que aísla a la institución. Es una tontería sin sentido tildar de «vendepatrias», «imperialistas»

¹⁰ E. Aldana (entrevista; 29 de agosto de 2012).

¹¹ E. Aldana (entrevista).

y «entreguistas» a quienes propiciamos esas ayudas. Ese fue y seguirá siendo el argumento básico de nuestros opositores y de quienes nos sucedieron en la orientación de la universidad. Los perjudicados con esa actitud han sido todos los colombianos, pero en especial los estratos bajos que dicen defender, pues los estratos altos pueden continuar enviando sus hijos al exterior. Hay que abrir la universidad como lo hicimos, pero sus peldaños superiores son selectivos no por raza, color y dinero, sino por talento, dedicación y disciplina. Ojalá se restablezca pronto ese intercambio de manera fluida. De lo contrario, continuaremos en esta mediocridad creciente y con científicos de «pacotilla» [...] (Vélez Escobar, 2004, p. 27).

El caso de la Universidad del Valle es bastante similar. En febrero de 1971¹², a raíz de la designación del decano para la Facultad de Economía, el rector de la universidad suprimió un nombre de la terna de los candidatos alegando que se trataba de

[...] un político extremista activo [...] que había expresado, en la Universidad Nacional, su rechazo a las fundaciones extranjeras, especialmente a la Ford y la Rockefeller, con las cuales la Universidad del Valle tenía excelentes relaciones y les debía mucho y que, por lo tanto, no era conveniente tener un directivo que las atacaba (Ordóñez, s. f.).

Es un contraste fuerte con lo que ocurría en la Uniandes. Como se dice en su historia oficial:

Desde la concepción inicial de la Universidad, pasando por su crecimiento y desarrollo en los años cincuenta y sesenta, los Estados Unidos, sus instituciones, sus agencias gubernamentales y sus fundaciones filantrópicas fueron el foco de atención de las directivas de los Andes. Los convenios con las universidades norteamericanas para el programa tres-dos y los aportes y donaciones de las Fundaciones Ford y Rockefeller para crear y consolidar varias facultades habían sido decisivos para construir la Universidad. En los años sesenta, gracias al marco creado por la Alianza para el Progreso, muchos estudiantes y profesores participaron en diversos cursos de intercambio y capacitación. Los Estados Unidos eran, en efecto, la Estrella del Norte hacia la que se dirigían todos los ojos de la Universidad (Bell *et al.*, 2008, pp. 400-401).

En nuestra opinión, es evidente que el esfuerzo modernizador de la educación superior fructificó hasta nuestros días en la Uniandes. No obstante, las formidables dificultades políticas tuvieron un impacto importante en el desarrollo de

¹² O. Rojas (entrevista; 19 de septiembre de 2012).

universidades estatales como la de Antioquia, Valle y Nacional, cuyos recursos financieros desbordan de lejos los de la Uniandes.

Por su parte, la formación de élites egresadas de la Uniandes ha tenido una influencia que algunos consideran desmesurada en el manejo de los asuntos públicos en Colombia. Realmente se creó una «tecnocracia» en un contexto no conflictivo, desde el punto de vista ideológico del Frente Nacional y de su prolongación de hecho hasta los años 1990, que facilitó el papel modernizador de estas élites, tanto en el sector de la economía como en el de las instituciones jurídicas y en las políticas públicas en general. Estos tecnócratas, a partir de los años 1980, se convirtieron en el *technopols*, con lo cual su influencia se trasladó al mundo de la política electoral y a los medios de comunicación, tradicionales y alternativos. Entre ellos, el ejemplo más significativo es César Gaviria, ministro de Hacienda (1986), ministro de Gobierno (1987), presidente de la República (1990-1992) y secretario general de la Organización de los Estados Americanos (OEA; 1994-2004).

5.3 La modernización del derecho

El papel que han jugado las OSC que han recibido donaciones de la Fundación Ford para la promoción y defensa de los derechos humanos y de los derechos políticos, económicos, sociales y culturales es indiscutible y significativo desde cualquier punto de vista. Frühling (2001) afirma que estas organizaciones tuvieron un rol fundamental en el diseño de la Constitución colombiana de 1991, en la creación de acciones populares y de clase, en la fundación de instituciones como la Defensoría del Pueblo y en diversas formas de participación, como plebiscitos, iniciativas populares, etc.

Desde los años 1960, la Ford se interesó en promover la modernización de los estudios de Derecho en los países en desarrollo, a la luz del movimiento que se denominó Derecho y Desarrollo (Law & Development) que tuvo como uno de sus principales centros de referencia a la Universidad de Wisconsin. Este movimiento planteaba la reforma legal como estrategia de desarrollo y subrayaba la importancia del derecho como un instrumento eficaz para la modernización de la economía. Además, creía en la necesidad de abogados pragmáticos capaces de resolver problemas, en contraposición a los abogados que buscaban interpretaciones abstractas y no contribuían al progreso (Trubek, 2006). Para los seguidores del movimiento, la legitimidad del sistema legal era baja porque las normas tenían poco que ver con las necesidades del país y esta era una de las razones, entre otras, por las cuales estas eran ignoradas. En palabras del profesor Trubek:

[S]i el formalismo era la fuente de leyes malas, débil aplicación y un ejercicio del derecho ineficaz o contraproducente, entonces, lo más importante era crear una nueva «cultura legal» más instrumental. Esta aproximación cultural llevó a un énfasis fuerte sobre la reforma de la educación legal. La educación legal era vista como la fuente de los vicios del formalismo y el cambio de la educación legal como el camino para transformar una cultura formalista en una instrumental (Trubek, 2006, p. 76).¹³

El propio profesor Trubek (2006) reconoce que el movimiento Derecho y Desarrollo tuvo una vida intensa y breve, que nunca llegó a ser una empresa mayor. A mediados de la década de 1970, hubo desilusión en la academia, declinó el interés de las fundaciones y las agencias de desarrollo no mostraron más interés en la reforma legal. En otras palabras, el movimiento se quedó sin oxígeno. Con todo, Trubek reconoce que los rumores sobre su muerte fueron exagerados. El movimiento revivió a través de la importancia que se le dio al *rule of law*, la banca de desarrollo y las agencias de cooperación, que fortalecieron el proyecto democrático, el movimiento de los derechos humanos y el tema institucional.

El proceso de modernización del derecho en Colombia, propiciado en parte por la Fundación Ford, será analizado en dos subsecciones: a) la reforma de su enseñanza; y b) su instrumentalización en favor de los más débiles.

5.3.1 La reforma de la enseñanza del derecho

En 1966, la Fundación Ford destinó US\$ 3 millones¹⁴ para establecer el International Legal Center en la ciudad de Nueva York «como un vehículo para impulsar la asistencia legal a los países en desarrollo» (McClymont & Golub, 2001, p. 60). El énfasis tuvo que ver con la reforma en la enseñanza del derecho «que algunos de los asesores de la Fundación Ford consideraron como la clave para obtener cambios de largo plazo, dentro de la totalidad del sistema legal» (McClymont & Golub, 2001, p. 60).

¿Cómo se reflejó este movimiento en Colombia? En 1967, los directivos de la Uniandes se contactaron con la Fundación Ford en busca de recursos para establecer una nueva Facultad de Derecho en el país. Ya habían pasado 18 años desde la fundación de la universidad y su imagen, muy prestigiosa, era la de una universidad técnica. Muchos afirmaban que se había creado para «no tener una

¹³ Traducción nuestra.

¹⁴ El equivalente a US\$ 21.300.300, al cambio de 2012.

Facultad de Derecho». Normalmente, la Facultad de Derecho era la primera institución que se establecía cuando se fundaba una universidad.

El 18 de septiembre de 1965, el Consejo Directivo de la universidad dio luz verde para continuar explorando la orientación de la nueva facultad, su viabilidad y alguna eventual financiación internacional (Otero & Jiménez, 2010). Se consideraba que el nivel de excelencia que había alcanzado para entonces la Uniandes podría servir de inspiración para una Facultad de Derecho que se distanciara del modelo francés que había predominado, el cual se caracterizaba por la cátedra magistral, el sistema anual, la inexistencia de participación de los estudiantes en el proceso de aprendizaje, la prevalencia del método memorístico, la ausencia de investigación empírica, los exámenes anuales, etc.

La posibilidad de adaptar el método anglosajón para la enseñanza del derecho en el contexto colombiano resultaba muy atractiva. Este método se basaba en el sistema de casos (Otero & Jiménez, 2010), el sistema activo o socrático de enseñanza, contratación de profesores de tiempo completo, investigación, actitud crítica y conocimiento del derecho comparado. Todo esto, unido al sistema de organización académica que ya había establecido con éxito la universidad, ofrecía una oportunidad excepcional. Así, se decidió desarrollar este método en la facultad a partir de 1968.

El profesor César Rodríguez Garavito (2001), en un artículo crítico de lo que él denomina la primera generación del movimiento Derecho y Desarrollo, menciona que, en 1966-1967, funcionarios de la Fundación Ford visitaron varias escuelas de derecho en Colombia para establecer si estarían interesadas en replicar el modelo de reforma de su enseñanza que se comenzaba a introducir en Chile y en Brasil. La Uniandes alegaba su juventud, la ausencia de intereses creados para un esfuerzo tan audaz, dada la tradición más que bicentenaria de los estudios de derecho en Colombia y su estructura académica, que facilitaba la introducción de los nuevos conceptos pedagógicos y de contenido para la modernización de la enseñanza del derecho en Colombia. La Fundación Ford invitó como consultor al eminente profesor de derecho laboral de la Universidad de Harvard, Derek Bok, quien después sería decano y, luego, presidente de esa universidad.

En principio, el profesor Bok puso en tela de juicio el argumento de que no existían intereses creados en la universidad. La universidad insistió en que los recursos que la Fundación Ford iba a dedicar a la modernización de la enseñanza del derecho se concentrarían en la nueva facultad. Su escepticismo al respecto era grande, a tal punto, que finalmente se optó por distribuir tales recursos en cuatro facultades de derecho, tres privadas y una estatal, a saber: la Universidad del

Cauca, la Universidad Externado, la Universidad del Rosario y la nueva facultad en la Uniandes. Aquí predominó un predicamento que con frecuencia afrontó la Fundación Ford, la idea de dispersar los recursos en lugar de concentrarlos en una institución.

A instancias de la Ford, se promovió la creación de la Asociación para la Reforma de la Enseñanza del Derecho (ARED) (Fundación Ford, 1969)¹⁵, que obtuvo su personería jurídica el 2 de agosto de 1969¹⁶. De esta manera, los recursos financieros se dispersaron y la cooperación entre las facultades beneficiarias no fue significativa. En todo caso, la donación de la Fundación Ford permitió a la Uniandes mejorar su planta docente y su planta física (Otero & Jiménez, 2010).

La Fundación Ford consideró que el proyecto de reforma de la enseñanza del derecho debía involucrar a otras universidades para así lograr un mayor impacto. Sin embargo, la Universidad Nacional no quiso incorporarse a ARED (Otero & Jiménez, 2010)¹⁷, porque su decano, Abel Naranjo Villegas, declaró que quería colaborar porque estaba interesado en el proyecto, pero que prefería hacerlo sin ruido. Su posición era entendible, dada la militancia política de los estudiantes de la Universidad Nacional, en especial, los de derecho.

La sede de ARED funcionó en Uniandes y Sergio Rodríguez (Fergusson, 2008)¹⁸ fue su secretario y el decano de la Facultad de Derecho, Hernando Gómez Otálora, su presidente. Es decir, la administración de ARED –no así los recursos– quedó concentrada en la Uniandes. Varios distinguidos académicos estadounidenses participaron en cursos, seminarios y otras actividades en las facultades que formaban parte de ARED y se estableció un contacto estrecho con la Universidad Católica de Chile y con la de Río Piedras en Puerto Rico, con esta última porque era una manera de mostrar que la metodología americana sí era transferible al medio latinoamericano. Ello, por ejemplo, fue muy útil para el

¹⁵ También: C. Rodríguez Garavito (entrevista; 30 de agosto de 2012).

Hernando Gómez Otálora, el primer decano efectivo de la Facultad de Derecho, invitó a Sergio Rodríguez Restrepo a participar en este proyecto académico y él jugó un papel clave en el diseño de los primeros programas y se enorgullece de haber introducido la idea del consultorio jurídico y de haber influido en los decretos en virtud de los cuales el Ministerio de Educación introdujo cambios en el pènsum de las facultades de Derecho.

¹⁶ Por Resolución 4169 del Ministerio de Educación.

¹⁷ También: Gabriel Jaime Arango (entrevista, 21 de septiembre de 2012). Arango era un profesor joven de la Facultad de Derecho de la Universidad de Antioquia en el tiempo en que se constituyó ARED. Participó en uno de los cursos que esta asociación realizó en Santa Marta, al cual asistió como profesor Lloyd Weinreb, de la Universidad de Harvard.

¹⁸ También: S. Rodríguez Restrepo (entrevista; 8 de septiembre de 2012).

tema de las clínicas jurídicas. ARED también contribuyó a revolucionar el tipo de materiales de enseñanza y, principalmente, la Uniandes se embarcó en la tarea de identificar los casos más relevantes para los cursos introductorios.

Uno de los timbres de honor de la Facultad de Derecho de la Uniandes fue la introducción del sistema de *legal clinics* o consultorios jurídicos en Colombia, como una forma de poner al estudiante en contacto con la realidad del derecho y, al mismo tiempo, de aprendizaje y de servicio social. Quien fuera uno de los primeros profesores en la Facultad de Derecho y su segundo decano, Sergio Rodríguez Restrepo, califica como «un hito inconmensurable en la pedagogía jurídica del país» (Rodríguez, 2008) la introducción de esta institución.

El consultorio se inauguró en 1971 y el decano en ese momento, Sergio Rodríguez Restrepo, considera a la Uniandes pionera de esta institución, conjuntamente con la Universidad Santo Tomás, y que tales consultorios fueron instrumentales para la expedición del Decreto 196 de 1971, que estableció los consultorios jurídicos como parte del p^énsum¹⁹. En la Uniandes, el consultorio era obligatorio para todos los alumnos del noveno y décimo semestre; su sede ha estado siempre en el exterior de la universidad –no fue así en otras universidades– para hacer fácil el acceso de los usuarios.

¿Por qué no continuaron las donaciones de la Fundación Ford para este programa de reforma de la enseñanza? Aunque Sergio Rodríguez reconoce que William Cotter, entonces representante de la Fundación Ford en Colombia, fue una persona abierta, que hacía muchas preguntas y evaluó la motivación para realizar estos cambios, en su opinión encuentra que lo que pudo ocurrir es que otro funcionario de la Fundación Ford no captó la dimensión de lo que se estaba realizando, favoreciendo en cambio el apoyo a ONG fuera del ámbito universitario que trabajaron en acciones legales de interés público (como Fundación para la Defensa del Interés Público, Fundepúblico) (Bell *et al.*, 2008; Mora, 2000; Frühling, 2001; Fundación Ford, 2002; Otero & Jiménez, 2010)²⁰.

El itinerario de la Facultad de Derecho no fue tan sostenidamente exitoso como el caso de la Facultad de Ingeniería, pero sí se debe anotar que, después de dificultades de muy diversa índole, logró consolidarse y ha influido decisivamente en la formulación de políticas públicas y en la modernización, no solo de la enseñanza del derecho, sino de la concepción del mismo y de la jurisprudencia –particularmente en la corte constitucional–; asimismo en el desarrollo de programas

¹⁹ S. Rodríguez Restrepo (entrevista).

²⁰ También: S. Rodríguez Restrepo (entrevista).

muy innovadores, a los cuales se hará referencia más adelante, en buena parte financiados por la Fundación Ford.

En tiempos recientes, llama la atención que algunos informes de la Fundación Ford (2000) hicieran una evaluación negativa de esta iniciativa de la reforma de la enseñanza del derecho en Suramérica, con solo una excepción cautelosa con respecto al Perú. Incluso el consultor y experto Hugo Frühling escribió lo siguiente:

[...] la estrategia no resultó del todo exitosa. En 1971, la Fundación realizó un análisis de sus actividades para el desarrollo y el derecho, que emitió una evaluación crítica de su impacto. Así mismo, varios profesores de derecho estadounidenses, así como ex administradores del programa, criticaron el movimiento para el desarrollo y el derecho por su dependencia en un modelo liberal norteamericano ajeno a la cultura legal local. Si bien el movimiento de reforma de las facultades de Derecho no se perpetuó en Chile y en Colombia, reformas similares produjeron un impacto más duradero en la facultad de Leyes de la Universidad Católica del Perú [...]. Tanto en Chile como en Colombia, las iniciativas de reforma fueron fuertemente resistidas por el cuerpo de abogados y los académicos más oficialistas de las facultades de Derecho (Frühling, 2001, p. 61).

El autor concluye, luego de otras consideraciones, que «[...] el problema residía más bien en la práctica política que en los métodos de enseñanza de las leyes» (Frühling, 2001, p. 62) y añade:

[...] en un desafortunado contraste, la mayor parte del movimiento para el desarrollo y el derecho se basó en las ideas y capacidades de profesores de derecho estadounidenses quienes recibieron la mayor parte del financiamiento. Indudablemente, esto debilitó el apoyo interno para la reforma de la enseñanza del Derecho en Chile y Colombia (Frühling, 2001, p. 62).

Es probable que este diagnóstico, hecho en 1971, hubiera corroborado el pesimismo sobre esta línea de trabajo de la Fundación Ford. El profesor César Rodríguez Garavito habla de un «consenso sobre el fracaso total» de los intentos de reforma de la educación legal (2001, p. 21). Con todo, en una nota de pie de página, al afirmar que no se hicieron evaluaciones de estos programas de reforma de la enseñanza del derecho, afirma que en la Facultad de Derecho de la Uniandes se preservaron las principales dimensiones de este movimiento reformista (Rodríguez, 2001, p. 22).

Como resultado de esta percepción tan negativa –en su evaluación– sobre lo que había ocurrido en Brasil, Chile, Colombia y Perú, la Fundación Ford decidió suspender los aportes para este tema y el sobrante lo destinó a la reformulación

del International Legal Center, que pasó a denominarse International Center for Law and Development, con lo cual se abrió el paso para lo que más tarde sería la segunda generación del movimiento Derecho y Desarrollo.

Como ya se dijo, la propia Facultad de Derecho de la Uniandes tuvo un desarrollo inicialmente lento y difícil, con altibajos posteriores, pero logró consolidarse en las dos últimas décadas del siglo XX y, sin duda, ha sobresalido durante los años corridos del siglo XXI.

5.3.2 La instrumentalización del derecho en favor de los más débiles

La Constitución de 1991, que sustituyó a la de 1886, hace particular énfasis en el tema de los derechos de los ciudadanos: políticos, sociales y económicos. El constituyente de 1999, conscientemente, se propuso cerrar la brecha entre el formalismo jurídico y su aplicación. Por ello, la Constitución no se agotó en la consagración formal de los derechos, sino que adoptó mecanismos para su goce efectivo. Para ello, se preocupó por introducir mecanismos especiales y directos para hacer efectiva su proyección. Dice Manuel José Cepeda, quien tuvo particular influencia en el diseño de la Constitución:

[...] la Constitución de 1991 introduce una generosa carta de derechos, además, junto a los derechos y libertades, establece unas instituciones, en especial de carácter procesal, que garantizan su eficacia práctica con el fin de evitar que se pierdan en su dimensión retórica [...] en el fondo, el cambio más significativo es el reconocimiento de que los derechos no son declaraciones filosóficas sino poderes reales en cabeza del individuo (Cepeda, 1992, p. 1).

El gran cambio en esta materia fue fortalecido por las acciones que ya venía desarrollando la Fundación Ford orientadas a hacer eficaz una estrategia de instrumentalización del derecho. Como lo reconocen los estudiosos nacionales y extranjeros de lo que ha sido el papel de la Corte Constitucional, de las acciones de interés público, de la tutela y de los mecanismos de participación, Colombia ha experimentado un giro fundamental en hacer cumplir los derechos consagrados en la Constitución.

La Fundación Ford, a través de sus donaciones, contribuyó a darle valor real al derecho, a hacerlo eficaz y útil para que no se agotara en la precariedad de las normas jurídicas. El cinismo, el escepticismo frente a la eficacia del derecho, ha venido cambiando, así lo consideran algunos juristas (García, 2009)²¹, de manera que sentencias paradigmáticas de la Corte Constitucional, como la referida a los

²¹ También: C. Rodríguez Garavito (entrevista).

desplazados o al sistema de salud, han sido objeto de estudio en Colombia y en Estados Unidos.

La Corte Constitucional es mirada en el mundo como una de las más progresistas y se ha llegado a introducir mecanismos novedosos, como el de seguimiento de la implementación de las sentencias de la Corte, que, como en el caso de la relativa al desplazamiento, ya lleva varios años. Es evidente que en Colombia hay un proceso que ha ido dejando atrás el formalismo jurídico, particularmente en lo que tiene que ver con hacer eficaces los derechos de los ciudadanos y, en especial, los de los sectores más vulnerables: mujeres, afrodescendientes, indígenas y la comunidad LGTB.

La Fundación Ford apoyó también otros proyectos que tienen que ver con el derecho. A continuación, se presentan cuatro de ellos, entre los más sobresalientes: la CCJ; el soporte sostenido para el Centro de Estudios de Justicia y Sociedad, Dejusticia; las donaciones al programa de Justicia Global y Derechos Humanos de la Uniandes; y el periódico digital La Silla Vacía, fundado y dirigido por Juanita León, egresada de la Facultad de Derecho de la Uniandes y exbecaria de la Universidad de Harvard.

Víctor Abramovich y Paula Rodríguez señalan la contribución de las mencionadas ONG en Colombia al afirmar que «gran parte de la sociedad colombiana ha logrado articularse y obtener impactos significativos sobre cuestiones directamente vinculadas al conflicto interno» (2007, pp. 10-11). En su gran mayoría son ONG y centros de investigación universitarios. La ayuda de la Fundación Ford forma parte del nuevo enfoque que está dirigido a apoyar instituciones de la sociedad civil para así obtener importantes impactos en la vida política, social y jurídica en Colombia. Las donaciones estuvieron dirigidas a fomentar la utilización del derecho «como un instrumento para promover los derechos humanos y la justicia social» (McClymont & Golub, 2001, p. iv).

La iniciativa fue objeto de un análisis global que revisó la experiencia de la Fundación Ford y de sus donatarios hasta 1999 en 25 países y 11 de sus oficinas alrededor del mundo. Ello fue posible en virtud del proyecto Iniciativa Mundial de Programas Legales (IMPL). El trabajo de estas ONG y centros de investigación ha sido evaluado en una forma más positiva que lo que fue el intento de promover la reforma de la enseñanza del derecho.

5.3.2.1 Comisión Colombiana de Juristas (CCJ)

La situación de los derechos humanos en Colombia ha sido particularmente crítica durante varias décadas. En un artículo bien documentado y acompañado de

diagnósticos muy críticos, Gustavo Gallón (1997), director de la CCJ, presenta un cuadro dramático de la situación. Gallón hace referencia, por ejemplo, a las detenciones sin orden judicial a la luz del artículo 28 de la antigua Constitución de 1886 (vigente hasta 1991), que autorizaban retener a una persona hasta por 10 días durante el Gobierno del presidente Turbay Ayala (1978-1982), y menciona los informes que buscaron llamar la atención del Gobierno, la sociedad y la comunidad internacional sobre este tema, como el informe de Amnistía Internacional «Violación de los derechos humanos en Colombia» (1980) y el «Informe sobre la situación de los derechos humanos en la República de Colombia» de la CIDH (de 1981); además, este autor se refiere a varios foros nacionales sobre derechos humanos realizados a partir de 1979.

Para Gallón, los espacios internacionales permanecieron «adormecidos frente a la grave situación que de hecho siguió deteriorándose» y añade que «el drama de Colombia, considerada por muchos la democracia más estable del subcontinente, era difícilmente perceptible en la Comisión y en la subcomisión de Derechos Humanos en Ginebra, y en la Comisión Interamericana de Derechos Humanos en Washington» (1997, p. 205). Allí, se refiere al período de Gobierno de Belisario Betancur (1982-1986) y atribuye ese adormecimiento a la amnistía que este decretó a favor de muchos guerrilleros a raíz del proceso de paz que inició con un cese de fuego bilateral y «a la ausencia de una acción específica desde el país hacia los espacios diplomáticos oficiales» (Gallón, 1997, p. 205).

A partir de 1987, el activismo internacional es más notorio. Hay visitas a Colombia por parte de Americas Watch y la CAJ (en 1987), Amnistía Internacional, Pax Christi y una Comisión Internacional de Observación Judicial (en 1988); asimismo de la WOLA y la Comisión Internacional de Juristas. En febrero de 1989, se hace una conferencia sobre Colombia, con nutrida participación, al iniciarse las sesiones de la Comisión de Derechos Humanos de Naciones Unidas. Para Gallón, fue entonces que la hora del «apacible anonimato» estaba por terminar (1997, p. 206).

Así, fue incrementándose la presión internacional que Gallón describe en detalle en el texto citado. Es en ese ambiente cuando, en 1988, se creó la Seccional Colombia de la Comisión Andina de Juristas (CAJSC) que luego, en 1995, tomaría el nombre de CCJ.

Hasta 1988, a pesar de los crecientes y generalizados abusos en ese país, no se habían otorgado donaciones en Derechos Humanos en Colombia debido a que los funcionarios de la Fundación [Ford] no podían identificar una organización independiente que documentara los abusos a los Derechos Humanos.

La Fundación decidió actuar en forma proactiva ayudando a establecer la rama colombiana de la Comisión Andina de Juristas que buscaba presentar casos de violaciones a los Derechos Humanos ante organismos internacionales de Derechos Humanos [...]. A pocos meses de haberse creado la Comisión, el experto chileno en Derechos Humanos y ex secretario General Adjunto de Amnistía Internacional, José Zalaquett, realizó una estadía de dos semanas en Bogotá, como consultor de la Fundación. Su estadía tuvo el propósito de proporcionar asesoría basada en su experiencia previa como director del departamento legal en el Comité de Cooperación por la Paz en Santiago (Frühling, 2001, p. 66).

Gustavo Gallón²² recuerda que la Fundación Ford envió una misión –de la cual formaba parte Roberto Garretón y Salazar– a Bogotá en 1987 y que le solicitaron organizar unas entrevistas y preparar un informe. Este dio lugar al primer libro de lo que sería después la Comisión: *El sistema judicial y los derechos humanos*. Así, se estableció la viabilidad de un pequeño grupo para consagrarse a este tema y se diseñó un proyecto que fue financiado con US\$ 50.000 y contó con el apoyo de Michael Shifter, funcionario de la Fundación Ford en la oficina de Lima.

La CCJ ha tenido desde su creación un doble propósito: contribuir tanto al mejoramiento de los derechos humanos en Colombia como al desarrollo del derecho internacional de los derechos humanos y del derecho humanitario. Para lograrlo, desarrolla tres tipos de actividades: investigación (o documentación), litigio (o representación judicial de víctimas) e incidencia (cabildo o acciones de influencia ante diferentes organismos) (CCJ, s. f.). Además, cuenta con una organización que hoy tiene cerca de 60 personas.

Las actividades y los impactos logrados por la CCJ en sus casi 25 años de existencia son significativos a nivel nacional (demandas ante la Corte Constitucional en favor de la protección de los derechos humanos), en el sistema interamericano (donde ha buscado establecer la responsabilidad estatal por diversos casos de violación de derechos humanos), en el sistema universal (donde ha inducido una serie de declaraciones y decisiones sobre Colombia, como la del presidente de la Comisión de Derechos Humanos en 1996) y en la Corte Penal Internacional (a la cual ha suministrado información sobre casos que podrían ser de su competencia) (CCJ, s.f.). Además, la CCJ ha promovido y hace parte activa de una red que integran, aproximadamente, 1.200 organizaciones, las cuales están articuladas en cuatro plataformas que se coordinan en un espacio de encuentro denominado

²² G. Gallón (entrevista; 6 de septiembre de 2012). También: Comisión Colombiana de Juristas, CCJ (s.f.).

Techo Común. Por su labor, la CCJ ha sido objeto de distinciones y premios tanto a nivel internacional como nacional, pero, tal vez, la distinción que más la enorgullece es la de haber recibido el estatus consultivo ante las Naciones Unidas en 1999 (Comisión Colombiana de Juristas, CCJ, 1999).

5.3.2.2 Centro de Estudios de Derecho, Justicia y Sociedad (Dejusticia)

En 2003, seis profesores universitarios de la Uniandes y de la Universidad Nacional consideraron que era conveniente crear una institución que contribuyera al debate en materia de derechos humanos y formaron Dejusticia. Inicialmente, obtuvieron una financiación de la cooperación sueca que les permitió existir virtualmente durante el año 2004. A mediados de ese año, el funcionario de la Fundación Ford Martín Abregú, quien ya conocía a algunos de los miembros de este grupo, expresó el interés de la Fundación Ford por ayudar a una ONG con perfil académico que aportara intelectualmente en el debate sobre los derechos humanos y que evitara, con independencia crítica, la polarización que se estaba presentando en torno a este tema en Colombia. Como resultado de las conversaciones, se obtuvo una donación de US\$ 200.000 dólares para un período de dos años para el fortalecimiento institucional de Dejusticia.

El primer proyecto, muy dialogado con la Fundación Ford, estuvo dirigido a la defensa de los derechos sociales y a la justicia transicional. La experiencia de algunos de sus fundadores en otras ONG, como la CCJ, les permitió visualizar con realismo la importancia de la gestión administrativa de una fundación. Y fue precisamente ese desarrollo institucional lo que les permitió obtener otros recursos, como los proporcionados por la Fundación Merck²³.

Tres meses después de iniciadas las actividades formales, Martín Abregú visitó Bogotá para observar cómo se desenvolvía Dejusticia. Luego, hacia 2006, César Rodríguez Garavito, uno de los fundadores, obtuvo fondos de la Fundación Ford-Nueva York, para temas como construir una red colombiana y centroamericana sobre la propiedad intelectual en relación con los tratados de libre comercio (TLC) con Estados Unidos y la asimetría de información entre las multinacionales, el Estado y las comunidades²⁴.

²³ R. Uprimny (entrevista; 10 de septiembre de 2012). Buena parte de este capítulo está basado en la entrevista con Rodrigo Uprimny y en los documentos que él proporcionó.

²⁴ C. Rodríguez Garavito (entrevista).

Según el jurista y exdirector de Dejusticia Rodrigo Uprimny, se trataba de construir algo así como una Wikipedia de las multinacionales. Luego, la oficina de Cono Sur y Área Andina fortaleció el aspecto institucional, con dos donaciones por cinco años. Como producto de este financiamiento sostenido, Dejusticia tuvo una «ganancia reputacional» que le ha ayudado en la obtención de otros recursos financieros, entre ellos los ofrecidos por Open Society²⁵.

Recientemente, ha recibido una donación de la Fundación Ford mucho más significativa (más de US\$ 1 millón) para incidir en la dinámica global de los derechos humanos en temas tales como industria extractiva, medio ambiente y laicidad. Asimismo, la Ford seleccionó a un grupo de 25 ONG en el mundo para crear una red de actores globales dedicada a debatir y formular discursos sobre derechos humanos. De este grupo, finalmente se eligió a 7, incluyendo a Dejusticia y a otras tres organizaciones latinoamericanas²⁶.

En este papel que desborda las fronteras nacionales, vale la pena señalar el trabajo que Dejusticia realiza en la Iniciativa Latinoamericana sobre Derecho y Democracia (Iladd). Esta iniciativa surgió de un debate que organizó la Cepal sobre la protección judicial de los derechos sociales. Hubo un consenso sobre la conveniencia de realizar una reflexión autónoma, una especie de Cepal Jurídica —así la llamaron—. Luego, en una reunión en 2009 en Buenos Aires, decidieron fundarla invitando a académicos que fueran sensibles a este tipo de preocupación, pudieran arrastrar con ellos una institución y tuvieran una actitud crítica, pero constructiva. 15 profesores realizaron la primera reunión en la Uniandes para construir este proyecto. Producto de esta primera actividad es el libro *Derecho en América Latina*, editado por César Rodríguez Garavito (2011). En adelante, las reuniones tuvieron un carácter temático: las constituciones latinoamericanas, tema discutido en Sao Paulo, y la desigualdad, en Buenos Aires. Este esfuerzo ha sido financiado, también, por la Fundación Ford.

Para Uprimny, la relación con la Ford ha sido estrecha, dialogada, respetuosa y productiva²⁷. Reconoce que hay recomendaciones buenas y que, cuando se comentan los desafíos y los problemas, se reciben buenos consejos que ayudan a la gobernabilidad de la institución. En base a los documentos de la propia Dejusticia, los indicadores de impacto son notables por la incidencia de sus acciones en la política pública y en la justiciabilidad de los derechos, asimismo por su incidencia en la opinión pública y en la academia.

²⁵ R. Uprimny (entrevista).

²⁶ CELS (Argentina), Conectas (Brasil) y Justicia Global (Colombia).

²⁷ R. Uprimny (entrevista).

5.3.2.3 Programa de Justicia Global y Derechos Humanos de la Uniandes

Los trabajos realizados por el Programa de Justicia Global y Derechos Humanos de la Uniandes, el cual ha recibido un significativo apoyo de la Fundación Ford para apoyo institucional, son muy indicativos de este tipo de concepción, al igual que los que ha venido realizando la Comisión Nacional de Juristas y Dejusticia.

Este programa impulsa –en el mejor espíritu de la tercera generación del movimiento Derecho y Desarrollo– acciones jurídicas, programas educativos e intervenciones públicas que promueven el derecho internacional respecto a los derechos humanos. Para ello, trabaja en red con universidades, movimientos sociales, ONG, entidades estatales y organismos internacionales de América Latina y otras partes del mundo.

Justicia Global se ocupa con intensidad de la discriminación racial en Colombia desde 2006, para lo cual ha desarrollado un programa muy ambicioso que tiene que ver con el establecimiento de la naturaleza de la discriminación racial, el estudio de casos nacionales e internacionales, una apropiada política de comunicaciones y un programa de capacitación. Además de una clínica jurídica, ha desarrollado un observatorio²⁸ y la iniciativa Semillero, un programa de formación de líderes en virtud del cual se está formando abogados de origen afrodescendiente en el nivel de posgrado en universidades como UCLA, American y Notre Dame. Justicia Global también trabaja en el litigio y la promoción de acciones dirigidas a mejorar la situación de las minorías raciales en Colombia y ha participado en audiencias temáticas ante la CIDH; adicionalmente, ha contribuido a la introducción del concepto de justicia transicional, adoptado tanto en la Ley de Justicia y Paz (de 2005), como en la Ley de Víctimas y Restitución de Tierras (de 2011), y recientemente en el marco jurídico para la paz²⁹.

El apoyo de la Fundación Ford ha permitido a Justicia Global entrar a innovar en la educación sobre derechos humanos y en la enseñanza en general del derecho. De esta manera, la Ford ha hecho un gesto de confianza en la capacidad de innovación y experimentación de este programa y es así que este ha desarrollado una estrategia original dirigida a los estudiantes de derecho de América Latina

²⁸ Ver: odracial.org

²⁹ Se trata de una reforma constitucional, aprobada el 14 de junio de 2012 y dirigida a facilitar el proceso de paz con las FARC y el ELN.

con videos en línea³⁰ que buscan penetrar el ansia de conocimiento de los estudiantes, para que a partir de ellos se produzca una transformación en los métodos y contenidos de la enseñanza en las facultades de derecho.

El director de Justicia Global, el profesor César Rodríguez Garavito, reconoce que sin el apoyo de la Fundación Ford todas las tareas que se han propuesto serían imposibles y, lo que es más importante, no serían sostenibles. Afirma que la Ford tiene una capacidad visionaria que la ha llevado a apoyar y fortalecer tanto el programa de Justicia Global como el de Dejusticia³¹.

5.3.2.4 La Silla Vacía

La Silla Vacía se autodescribe así:

La Silla Vacía es un medio informativo e interactivo para las personas interesadas en la actualidad política colombiana. Más que cubrir la noticia del día y acudir a ruedas de prensa, nos centramos en aquellas historias que realmente describen cómo se ejerce el poder en Colombia: en los personajes que mueven los hilos del poder, en las estrategias para alcanzarlo y mantenerlo, en las ideas e intereses que subyacen las grandes decisiones del país (La Silla Vacía, s. f.).

El apoyo de la Fundación Ford a este proyecto fue tramitado por Martín Abregú, inicialmente, con el objetivo de ayudar a la elaboración de informes periodísticos sobre tierras y minería extractiva. Para la directora de este medio, Juanita León, el impulso de la Fundación Ford fue decisivo, ya que les permitió visitar regiones apartadas y avanzar hacia el fortalecimiento institucional de La Silla Vacía³².

La Silla Vacía, como influyente medio alternativo de comunicación, ha reforzado los trabajos de César Rodríguez Garavito en la Facultad de Derecho de la Uniandes sobre el tema de la consulta previa. Asimismo, se ha posicionado como una estrategia novedosa para darle voz a las comunidades afrodescendientes y a los indígenas, al igual que propiciar diálogos entre el Gobierno, las multinacionales y las comunidades y, por supuesto, también la opinión pública. De esta manera, la Fundación Ford apoya un proyecto que complementa el trabajo académico que se realiza en otras instancias, como Justicia Global y Dejusticia.

Gracias a la actividad de la Comisión Nacional de Juristas, Dejusticia y La Silla Vacía, Colombia entró a formar parte de la segunda generación del movimiento Derecho y Desarrollo que se formulaba como pregunta central la siguiente: «¿Ley

³⁰ Ver el canal: justicia.org.

³¹ C. Rodríguez Garavito (entrevista).

³² J. León (entrevista; 5 de septiembre de 2012).

para beneficio de quién, administrada cómo y con qué resultados?» (Rodríguez, 2001, p. 25)³³. Esta segunda generación del movimiento se enfocaba en el crecimiento económico y buscaba seguridad jurídica para el nuevo modelo económico (*predictability*) (Rodríguez, 2001). El profesor César Rodríguez Garavito, en el texto que hemos venido citando, formula críticas tanto a la primera generación como a la segunda generación del movimiento, y propone que esta tercera generación debe buscar el «potencial emancipatorio del Estado de derecho» y privilegiar el acceso a la justicia y la emergencia de una sociedad civil activa, para que haya una promoción auténtica de los DESC y para que se fortalezcan herramientas como la acción de tutela en Colombia y el perfeccionamiento de la jurisdicción laboral (2001, pp. 26-27, 37-39).

5.4 Lucha contra la pobreza

En nuestra opinión, el impacto de la Fundación Ford en la lucha contra la pobreza en Colombia no fue tan significativo como ha ocurrido con la educación superior, el derecho y los derechos humanos. Se entiende que es un campo que sobrepasa las capacidades del mismo Estado y de entidades mucho más grandes, como el Banco Mundial o el BID; con mayor razón, entonces, las de una fundación. Sin embargo, una mirada diferente podría mostrar una fecunda acción continua y de largo aliento. Si se le atribuye alguna utilidad a la formación de una élite iluminada, habría que reconocer que allí hay un esfuerzo en favor del desarrollo de un país y, en consecuencia, de la reducción de la pobreza.

Ese sería el caso de las tempranas y consistentes donaciones al Instituto de Ciencias Agrícolas (ICA) en Bogotá o al CIAT en Palmira (en Valle del Cauca) (Fundación Ford, 2002). Son instituciones que han trabajado durante más de 40 años en mejorar la productividad agrícola y prevenir plagas y en propiciar políticas públicas en el sector agrícola que favorezcan la seguridad alimentaria y mejoren la situación de la población en Colombia y otras partes del mundo. La Fundación Rockefeller y Kellogg han sido socios entusiastas y dedicados a esta tarea.

Conviene mencionar algunos datos sobre el aporte del CIAT y su peso en el desarrollo rural de América Latina. Fundado en 1967, el centro apunta al avance en innovaciones que contribuyan a mejorar la producción agrícola, en particular, la de los pequeños agricultores en zonas tropicales, y a reducir la pobreza y la hambruna. Hoy, CIAT tiene 21 oficinas en 73 países de América Latina y el Caribe, África y Asia. Entre sus iniciativas más prominentes, se encuentran los

³³ Traducción nuestra.

programas de mejoramiento de cultivos claves, como arroz, frijol, yuca y forrajes tropicales, a través de los cuales se ha liberado alrededor de 1.035 variedades de semilla y sembrado 3,76 millones de hectáreas de forraje. También se estima que más de 13.000 profesionales se han visto beneficiados por capacitaciones de este centro y que el 35% de ellos ha recibido capacitación individual (Centro Internacional de Agricultura Tropical, CIAT, 2017). Actualmente, el CIAT se enfoca en nuevos retos alineados a los Objetivos de Desarrollo Sostenible que permitan continuar con actividades de fitomejoramiento para el impulso de una agricultura social y medioambientalmente sostenible (Lynam & Byerlee, 2017). En Colombia, el CIAT espera que, como resultado del Acuerdo de Paz de noviembre de 2016, podrá ofrecer todas sus capacidades para contribuir al desarrollo rural de las zonas afectadas por el conflicto interno.

En cuanto a las donaciones relacionadas con el tema de población, estas permitieron un esfuerzo consistente de universidades como la Uniandes y de instituciones como la Asociación Colombiana de Facultades de Medicina (Ascofame), la ACEP, organizaciones femeninas, etc., a favor de políticas demográficas que hicieran menos pesada la carga familiar de los pobres, las cuales dan viabilidad a las políticas económicas y sociales de un país que no tiene capacidad de atender un crecimiento poblacional desbordado.

En este capítulo, el tema de lucha contra la pobreza se aproxima en una forma muy sencilla, con especial referencia al trabajo que ha hecho la Fundación Ford para afrontar directamente los problemas de pobreza. Es el caso de los programas de desarrollo municipal o de la comunidad y de los que ha realizado para propiciar la responsabilidad social empresarial por la vía de fomentar la filantropía o inducir su mejor manejo, un trabajo más estratégico de las fundaciones y, luego, acciones de sinergia entre ellas.

Uno de los principales esfuerzos en esta materia –lo que según el profesor Francisco Leal se ha borrado de la memoria de la Fundación Ford– fue el del Comité de Estudios Rurales, que fue creado gracias a su ayuda y la de un funcionario, Refugio Rochin³⁴. Este comité estuvo integrado por cuatro personas que luego han jugado un papel en la vida académica y en la investigación-acción: Alejandro Angulo, jesuita y exdirector del Cinep; el doctor Mario Valderrama; Gustavo de Roux; y Francisco Leal, académico. El programa lo manejó James Himes y dio lugar al nacimiento de la *Revista de Estudios Rurales* que se divulgaba a nivel latinoamericano y duró más de 10 años.

³⁴ F. Leal (entrevista; 11 de septiembre de 2012).

A partir de 1996, se introdujeron en Colombia dos líneas de acción: la del desarrollo comunitario, siguiendo el modelo de Estados Unidos; y la de microfinanzas (Lacoste, 2003-2004, 2005-2006, 2006-2007). El esfuerzo en torno a desarrollo comunitario duró seis años (2002-2008) y desapareció tanto porque se consideró que no era trasladable la experiencia americana como porque no había claridad sobre su valor agregado. En adelante, la Fundación Ford buscó, según Lacoste³⁵, adaptarse a los diferentes contextos y a los actores insignia de estos procesos en Colombia: la Fundación Corona, la Fundación Social y la Fundación Restrepo Barco, además de instituciones de provincia.

En el año 2000, la Ford apoya a la Fundación Social, ya con 90 años de existencia, que se financiaba en buena parte con las utilidades que generaba el conjunto de empresas que constituían el Grupo Social. En los años 1990, esta Fundación se propuso hacer un programa para comunidades pobres denominado Desarrollo Integral Local (DIL). Sin embargo, la crisis financiera que vivió Colombia a finales del siglo XX afectó negativamente este esfuerzo. Cinco de las seis iniciativas regionales que estaba poniendo en marcha la propuesta fueron cerradas y 73% del personal vinculado a este esfuerzo fue destituido. Solo sobrevivió la iniciativa regional de Medellín³⁶. El remanente de la donación se utilizó para tres publicaciones sobre la experiencia que fueron elaboradas por Alonso Salazar, quien sería más tarde alcalde de Medellín.

Surgió, entonces, la idea de vincular otras entidades a este esfuerzo. Fue así como se creó el Consorcio para el Desarrollo Comunitario en 1999, también financiado por la Ford. Más adelante, con la intervención de Anthony Tillet, funcionario de la misma, se logró la donación de US\$ 100.000 para apoyar el proyecto «Plan de transformación: la Fundación Social frente al siglo XXI», que cubría un periodo de tres años. Los recursos donados contribuyeron a la realización de actividades clave, que no hubieran podido ser llevadas a cabo por la Fundación Social en solitario.

El más alto nivel directivo de la Fundación Social dedicó casi 200 horas de trabajo a un proceso de reflexión sobre la misión de la entidad, las estrategias e instrumentos claves, las posibilidades de evolución institucional y el aporte que la entidad podía hacer al país. Fue así como se reafirmó el quehacer institucional:

³⁵ Presentación oral en la oficina de la Fundación Ford (Santiago de Chile; 7 de agosto de 2012).

³⁶ Datos basados en la propuesta de cooperación entre la Fundación Social y la Fundación Ford: Plan de Transformación (6 de julio de 2000), en la entrevista con María Eugenia Querubín (2 de octubre de 2012), vicepresidenta de desarrollo de la Fundación Social, y en varios informes narrativos (así se denominan los informes sobre el proceso de la ejecución de la donación).

ayudar a crear las condiciones favorables para la inclusión social de comunidades pobres e influir para modificar la opinión pública y la de los grandes decisores a favor de la inclusión, la democracia, el respeto y protección de los derechos humanos y la construcción de la paz.

Posteriormente, se realizaron conversatorios y estudios. En uno de esos trabajos, «¿Para dónde va Colombia?», lo que su editor Hernando Gómez Buendía (1999) denominó «la hipótesis del almendrón»³⁷, se describió el núcleo último y esencial que explicaba la vida colombiana en sociedad:

[...] los nodos de construcción del almendrón están en la geografía, el Estado pequeño y la debilidad de una cultura de lo público, debido a la indolencia de unas élites que privatizaron el interés que debía ser colectivo. Hoy este almendrón puede dar razón del éxito del narcotráfico y de la violencia, como también de la ruta que ha tomado la economía y la solución a las necesidades sociales (Gómez Buendía, 1999, p. 5).

Tres de los directivos de la Fundación Social viajaron a Sicilia para examinar iniciativas de desarrollo local y procesos de desarrollo en general que llevaron a transitar «de la ilegalidad a la legalidad», en virtud de lo cual la población entera se comprometió a luchar contra la mafia. Este proyecto se desenvolvía al tiempo que ocurrían cambios significativos en la organización de la Fundación Social que, como se dijo, tuvo que reducir drásticamente su personal. Por eso, hubo que hacer reformulaciones en el proyecto y reducir significativamente las contrapartidas. Es en ese momento crucial cuando la Fundación Ford otorga una donación para un proceso de reflexión dirigido a reorientar el trabajo de la Fundación Social.

En el tercer informe narrativo, la Fundación Social afirma que la motivación inicial de la Ford «[...] ha sido hasta el momento cumplida, hemos recuperado muchos profesionales de campo y mantenemos una presencia y una discusión abierta en los ámbitos de la intervención social, en las regiones y a nivel nacional» (2003, p. 5). Asimismo, el mismo informe final señaló:

[...] el apoyo recibido de la Fundación Ford ha sido de vital importancia para el fortalecimiento de nuestra institución en un momento de crisis financiera donde no eran claras las perspectivas sobre seguir sosteniendo los proyectos sociales y donde, además, la institución se había replanteado su estrategia de intervención hacia el desarrollo integral local en zonas marginadas (Fundación Social, 2003, p. 5).

³⁷ El término «almendrón» hace referencia a un sistema de instituciones sociales que incentiva la viveza individual por encima del bienestar público.

5.4.1 La promoción de la filantropía y la lucha contra la pobreza

La Fundación Ford también ha contribuido a modernizar la que ha sido en Colombia una tradición filantrópica de larga historia (Burger, Schenone, & Jaramillo, 1999). Según la guía de directorios de ONG de la Fundación Interamericana, Colombia sería el país con el mayor número de ONG en Latinoamérica, las cuales atenderían a cerca de 10,1 millones de personas. La mayor proporción de los ingresos de estas ONG provienen de corporaciones y fundaciones empresariales³⁸. Aunque el origen de algunas de estas últimas se remonta a finales del siglo XIX, las más conocidas surgen a partir de 1960. Ya para 1998, se registraban 94 fundaciones empresariales, a las cuales se hallaban vinculadas 150 empresas. Según un estudio de la International Association for Voluntary Effort, IAVE (en Castro, 2004), en Colombia cerca de 700.000 personas donan parte de su tiempo para realizar alguna actividad social no remunerada.

A continuación, se presentan los perfiles de varias fundaciones que como donatarias de la Fundación Ford adelantaron importantes programas para mejorar la situación de los sectores más vulnerables. Un primer intento fue el relacionado con la FES, creada en 1964 y constituida por varias empresas financieras y la Universidad del Valle, que llegó a ser un modelo resaltado por el BID.

Inicialmente, la Universidad del Valle, una universidad pública, fue beneficiaria de donaciones significativas de la Rockefeller y la Kellogg. La universidad buscó administrar los recursos por medio de la FES para evitar críticas que la relacionaran con los programas auspiciados por Estados Unidos o, en la jerga estudiantil, el imperialismo.

La FES administraba estos fondos y, poco a poco, fue convirtiéndose en la gestora de recursos que otorgaban las fundaciones a otras instituciones e inclusive administró los recursos provenientes de las matrículas universitarias que no siempre eran bien gestionados por muchas universidades. Pronto, la FES adquirió un gran prestigio. Estaba administrada por gente de renombre –incluyendo a expresidentes de la República– y logró un estatus privilegiado y único, el de fundación sin ánimo de lucro y, al mismo tiempo, institución financiera. Fue un modelo que atrajo el interés de muchos países. La Fundación Ford le proporcionó una ayuda estratégica al comienzo y, luego, contribuyó a fortalecerla institucionalmente, con lo cual la FES estuvo en capacidad de atraer las contribuciones de otras fundaciones y de Usaid. Lamentablemente, la crisis financiera colombiana de 1999 obligó

³⁸ Toda esta información y la que sigue ha sido tomada de Castro (2004, pp. 357-370).

a la intervención del Gobierno, porque la FES había perdido buena parte de su patrimonio. Hoy está reducida a algunas actividades de carácter social y obras como consultora.

Según Óscar Rojas, exrector de la Universidad del Valle y vicepresidente de la FES, el golpe mortal lo dio el Gobierno de Andrés Pastrana (1998-2002) cuando decidió intervenirla y puso como causa determinante el hecho de que su director, el economista Mauricio Cabrera, era partidario del presidente Ernesto Samper (1994-1998)³⁹. El dilema planteado por la Superintendente Bancaria fue contundente: o se va Cabrera o se liquida la fundación.

Rojas visitó tres veces a la Fundación Ford en Nueva York y dice que estaba dispuesta a salvar a la FES en un esquema de intercambio de carbono por oxígeno en 3.000 hectáreas que poseía la Ford en Nariño. En esta idea participaba la Universidad de Tulane, cuyo vicepresidente llevó una propuesta equivalente a US\$ 5 millones. La Fundación Avina también quiso apoyar esta salida. La intervención del Gobierno, vía la liquidación, echó a perder este proceso.

La FES llegó a manejar US\$ 30 millones en recursos internacionales y fue un modelo. Óscar Rojas tiene «extraordinarios recuerdos» de su relación con la Fundación Ford y recuerda que tuvo entrada directa hacia sus vicepresidentes. Además, menciona que en 1997-1998 se manejaron a través de las FES 500.000 microcréditos dirigidos a la población afrodescendiente⁴⁰.

La Fundación Corona, inicialmente llamada Santa Elena, también recibió el apoyo de la Fundación Ford. Fue una institución creada por el grupo Corona de la familia Echavarría, la cual cuenta con una larga tradición filantrópica. Esta fundación fue, hasta 1988, de corte puramente familiar. A partir de entonces, se convirtió en una fundación empresarial que ejerció un liderazgo principalmente en dos temas: innovación institucional y desarrollo comunitario. En esa orientación fue muy influyente Rodrigo Gutiérrez, que era el presidente de la empresa Corona, productora de elementos de cerámica.

El apoyo de la Fundación Ford fue fundamental para el fortalecimiento de la Fundación Corona durante esta nueva etapa, lo que la convirtió entre 1990 y 2010 en la más innovadora. Este esfuerzo se complementó con una donación de la Interamerican Foundation⁴¹, que estuvo dirigida a fomentar el desarrollo

³⁹ O. Rojas (entrevista).

⁴⁰ O. Rojas (entrevista).

⁴¹ Buena parte de estos datos han sido tomados de la entrevista con Guillermo Carvajalino (12 de septiembre de 2012), beneficiario de las donaciones de la Fundación Ford en diversas instituciones a las cuales se ha vinculado. La entrevista con el profesor Bruce Bagley (12 de septiembre de 2012),

comunitario. Las donaciones de la Ford le permitieron a la Fundación Corona adelantar iniciativas en alianza con instituciones de gran significación, como el prestigioso periódico *El Tiempo* y la Cámara de Comercio de Bogotá. Esta alianza la llevó a promover el programa «Por la Bogotá que queremos», un mecanismo de seguimiento de los progresos y dificultades de la administración distrital. Este se reprodujo en otras ciudades, como Medellín y Cali. Así, la Fundación Ford reafirmó su condición de semillero de ideas e innovaciones.

La Fundación Corona recibió significativas donaciones para su fortalecimiento institucional dentro del área de gobernabilidad (1997-1998). William Cartier, Augusto Varas y Anthony Tillet fueron los funcionarios que estuvieron involucrados en este proceso. Guillermo Carvajalino reconoce que el equipo humano de la Fundación es de personas que realmente tienen un conocimiento del país; es un equipo de alto nivel lo que le permitió innovar en temas como la gestión hospitalaria, el desarrollo comunitario y la educación básica. Como resultado, la Fundación Corona se volvió experta en la formulación de políticas públicas⁴². Carvajalino llevó esta capacidad de la Fundación Corona a otras instituciones a las cuales se vinculó posteriormente, tal es el caso de la Fundación Ideas para la Paz (FIP; en 1999) y Empresarios para la Educación (en 2003). En ambos casos, él considera que el papel de las donaciones de la Fundación Ford fue fundamental.

En el caso de Empresarios para la Educación, la Fundación Ford hizo una donación de US\$ 250.000 dólares que se distribuyeron en una red latinoamericana (Argentina, Chile, Perú, Colombia) por medio de un novedoso sistema de subastas. Por su parte, la FIP fue un mecanismo creado en 1999 por los principales empresarios colombianos para contribuir discretamente al proceso de paz de la administración de Andrés Pastrana. Desde entonces, la FIP ha mantenido su preocupación por el tema y jugó un papel en el proceso que, después de dos años de conversaciones secretas, hizo público el presidente Juan Manuel Santos (4 de septiembre de 2012).

Guillermo Carvajalino promovió además una estrategia de responsabilidad social a través de una consultora llamada Fundación para el Desarrollo Institucional para las Organizaciones Sociales (DIS). La donación inicial de la Fundación Ford fue fundamental para la supervivencia de esta prestadora de servicios, la cual

director del programa de Relaciones Internacionales de la Universidad de Miami proporcionó también valiosa información, ya que elaboró un informe para la Interamerican Foundation sobre la FES.

⁴² G. Carvajalino (entrevista).

ha hecho estudios de evaluación para ONG como Cinep, CCJ y la Consultoría para los Derechos Humanos y el Desplazamiento (Codhes).

De alguna manera, tales donaciones han contribuido a fortalecer fundaciones de iniciativa privada. Los intentos de la Ford de ir más allá, al ayudar, por ejemplo, al Centro Colombiano de Filantropía, no obtuvieron los resultados deseados⁴³. Con todo, Mario Gómez, director de la Fundación Restrepo Barco, afirma que gracias a la Fundación Ford se abrió el debate sobre la responsabilidad social corporativa⁴⁴.

Este cuasi fracaso es mirado de otra manera por Álvaro Dávila, director de la Fundación Social⁴⁵. Él considera que el esfuerzo de la Fundación Ford contribuyó a superar el trabajo aislado de las fundaciones en Colombia, de manera que gracias a los esfuerzos de aquella, a finales de la década de 1990, estas buscaron mecanismos de integración para construir sinergias. En este sentido, la Ford sirvió de aglutinante. Motivadas las fundaciones hacia esta nueva perspectiva, hoy –así lo afirma Dávila– trabajan integradamente y él considera que por ello ese intento de la Fundación Ford fue positivo y contribuyó a que las fundaciones locales se interesaran por temas como el desplazamiento, los reinsertados de los grupos armados ilegales, los drogadictos y la educación preescolar, primaria y secundaria, entre otros temas.

A pesar de que solo hubo una donación debido a cambios en las políticas de la Fundación Ford y aunque asegura que ella no fue tan definitiva, dados los recursos y la tradición de la Fundación Social, Dávila considera que el hecho de contar con el apoyo de la Ford dio credibilidad y reconocimiento a dichas fundaciones ante otras agencias de financiación⁴⁶.

Por otro lado, Guillermo Carvajalino describe así la relación con la Fundación Ford: «No se trata solamente del dinero, aunque sí impresiona cómo con tan poco se puede hacer tanto. La Fundación Ford ayuda a pensar en el proyecto y su mejor incentivo es la confianza que le otorga al donatario»⁴⁷. Mario Gómez coincide con los planteamientos de Dávila y de Carvajalino⁴⁸: para él, en la Fundación Ford la sensatez prima sobre la ideología y afirma que es un socio que ayuda a construir saberes, a pensar, en oposición a la postura imparcial que toman otras agencias de cooperación.

⁴³ Mario Gómez hace referencia a un estudio de la profesora Cristina Rojas sobre las fundaciones en Colombia, financiado por la Fundación Ford (entrevista; 10 de septiembre de 2012).

⁴⁴ M. Gómez (entrevista).

⁴⁵ A. Dávila (entrevista; 11 de septiembre de 2012).

⁴⁶ A. Dávila (entrevista).

⁴⁷ G. Carvajalino (entrevista).

⁴⁸ M. Gómez (entrevista).

5.4.2 Proyecto Semilla: alianzas para la generación de activos y el desarrollo territorial de Nariño

Este proyecto es un ejemplo concreto de una acción directa para favorecer a los pobres. Semilla comenzó a diseñarse en el año 2004 y es el resultado de un estudio de la Fundación Ford que propuso ejecutar un proyecto en el departamento de Nariño con base en la Agencia de Desarrollo Local (ADEL), 19 entidades y una ONG especializada en microfinanzas, conocida como Contactar⁴⁹. El objetivo del proyecto era reducir la pobreza rural en Nariño a través de un enfoque en aprendizajes, lo cual generó la necesidad de un sistema de monitoreo y evaluación desde el comienzo de su ejecución.

Semilla inició en 2005 con un presupuesto de US\$ 1 millón. La Fundación Ford aportó US\$ 630.000 y, localmente, hubo una contribución de US\$ 370.000. El proyecto planteó cuatro componentes (Sierra, 2008):

1. Concurso de servicios de desarrollo empresarial para pequeños productores y microempresarios rurales, a cargo de ADEL.
2. Servicios financieros para población rural pobre, a cargo de Contactar.
3. Estudios y sistema de seguimiento, evaluación y sistematización, a cargo de ADEL.
4. Fortalecimiento institucional.

El programa buscaba apoyar aproximadamente a 600 pequeños productores y microempresarios rurales de tres municipios para que mejoraran sus ventas en 25% e incrementaran sus activos en 15%. Por otra parte, por medio de los servicios financieros y del microcrédito, se trataba de beneficiar aproximadamente a 1.000 productores y microempresarios rurales. Además, se esperaba que Contactar incrementara el número de sus clientes y de operaciones de crédito a través de nuevos y adecuados servicios financieros rurales (Sierra, 2008).

Sin embargo, el consultor de la Fundación Ford reconoció que la mayor dificultad del proyecto surgió por las debilidades institucionales de ADEL «que no han permitido que el proyecto se implemente con la efectividad que se ha requerido» (Sierra, 2008, p. 193).

⁴⁹ Corporación Nariño Empresa y Futuro. Contactar es una asociación civil, de participación mixta sin ánimo de lucro, regida por el derecho privado. Recibió su personería jurídica por medio de la resolución 1249 del 18 de septiembre de 1991. La GIZ (Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit; Agencia de Cooperación Alemana) y la Fundación Social fueron fundadoras asociadas. Su misión es prestar servicios microfinancieros inclusivos e integrales. Es una entidad líder en microfinanzas en Colombia.

Sin duda, esta es una iniciativa de hondas repercusiones sociales que, al mismo tiempo, muestra las limitaciones que una fundación tiene para embarcarse en un proyecto que busca lidiar con indicadores de pobreza muy elevados, pese a su posibilidad de impacto. Con todo, es evidente que hay una experiencia que es replicable en la medida en que existan las instituciones capaces de hacer esta tarea.

Gloria Bustos, directora de Contactor, la institución que ha manejado esta donación de la Fundación Ford, señala la importancia de su relación personal con J. P. Lacoste, oficial de la Ford. Su primer encuentro fue el resultado de críticas que ella formuló cuando era jurado de un concurso de la Fundación Ford. Ella reclamaba políticas públicas para los pobres y sugirió realizar un proyecto para este propósito, pero en comunicación con los pobres extremos⁵⁰. Fue así como se realizó el estudio de la Fundación Ford y arrancó la primera versión del proyecto, que se replicaría dos veces. Para Bustos, la Fundación Ford entendió muy bien que no se trataba solamente de realizar proyectos, sino de llevar a cabo procesos. Este esfuerzo tomó cinco años y culminó en marzo de 2012.

5.5 Conclusiones

Sobre la base de las entrevistas realizadas, documentos diversos y la experiencia personal del autor, podemos concluir que el impacto de las donaciones hechas por la Fundación Ford en Colombia fue determinante para generar innovaciones y mejorar el bienestar de los menos favorecidos. Ello es cierto cuando se consideran las donaciones a la Uniandes, en su momento considerada como una universidad de élite, y cuando se miran las donaciones a la Universidad de Harvard para la formación de funcionarios de los organismos técnicos de formulación de políticas (Departamento Nacional de Planeación, Banco de la República, Ministerio de Hacienda, etc.). Se trataba no solamente de mejorar la calidad de las decisiones del Estado, sino de que ellas apuntaran a una mayor justicia social. Con eso se contribuyó a modernizar no solo la educación superior o las políticas públicas, sino a toda la sociedad.

En el caso de la Uniandes, al cumplir 20 años en 1968, el rector Francisco Pizano afirmó en un discurso que la universidad «empieza ya, en este corto lapso, a tener una influencia notoria en la vida del país» y que los egresados «empiezan a ser considerados entre los grupos profesionales más valiosos a servicio del Estado, de la educación superior y del sector privado» (2012, pp. 35, 36). Más adelante,

⁵⁰ G. Bustos (entrevista; 19 de septiembre de 2012).

en el mismo discurso conmemorativo, Pizano añade: «Es indudable que, en la modernización de la educación entre nosotros, los Andes ha sido un factor excepcionalmente dinámico y renovador» (2012, p. 42) y, al final, agradece a las fundaciones Ford y Rockefeller y a universidades y Gobiernos por el impulso que han dado a sus programas en diferentes ocasiones.

El impacto de las contribuciones de la Fundación Ford al tema de la relación entre el derecho y el desarrollo en sus diversas versiones o generaciones no es menos notorio. La utilización del derecho como una herramienta de cambio social y de protección de los más débiles (minorías como los indígenas o los afrodescendientes o una población vulnerable como las mujeres y, en general, los pobres) ha sido evidente y eficaz. El trabajo que vienen realizando la CCJ, Dejusticia, el programa de Justicia Global, La Silla Vacía y otros donatarios que están relacionados con la mejor manera de instrumentalizar el derecho en favor de los derechos sociales, políticos y económicos, particularmente de aquellos de los sectores más vulnerables, es digno del mayor encomio. El significativo respaldo financiero que ahora están recibiendo Dejusticia y el programa Justicia Global habla por sí solo del reconocido impacto que ejercen sobre la concepción del derecho, el enriquecimiento del debate jurídico y la eficaz instrumentalización de los recursos legales existentes para hacer vigente este repertorio de derechos y promover así la inclusión social.

El autor de este capítulo comparte la opinión de Frühling cuando dice:

[L]a visión y el coraje de los donatarios de la Fundación Ford [...] han producido avances significativos en sus esfuerzos por promover los derechos humanos y la justicia social [...] estos programas han producido mejorías concretas en las vidas de las poblaciones afectadas [...] las estrategias desarrolladas por los donatarios de la Fundación Ford [...] han promovido el Estado de derecho y contribuido a formar una sociedad civil más consciente de sus derechos y de los instrumentos legales disponibles para defenderla (Frühling, 2001, p. 88).

Más importante aún, se ha venido superando el formalismo jurídico para dar vigencia a los derechos y, por la vía de la instrumentalización del derecho, lograr importantes avances en su efectividad gracias a los fallos obtenidos por la Corte Constitucional y al cambio notorio en el contenido del debate jurídico.

Es inevitable anotar que la interrupción de las donaciones a la Uniandes —que no fue total, pero sí significativa, desde finales de la década de 1970, con algunas donaciones menores en el interregno para ciencia política y relaciones internacionales, entre otros temas— reanudadas fuertemente a comienzos del siglo XXI,

tiene que ver con lo que algunos (Levy, 2005)⁵¹ denominan la expulsión de la Fundación Ford de las universidades estatales en Colombia, principalmente, de la Universidad del Valle. En el caso de la Uniandes, la Fundación Ford simplemente se fue.

Lo sucedido respecto a la modernización de la enseñanza del derecho dentro del esquema del movimiento Derecho y Desarrollo que venía promoviendo la Fundación Ford en todo el mundo, es similar: se hizo una evaluación negativa del resultado de este esfuerzo y se interrumpieron las donaciones. Luego, en el período 2002-2012, fue evidente un apoyo –quizás el más grande– al programa de la Facultad de Derecho de la Uniandes denominado Justicia Global y Derechos Humanos, que está acompañado del semillero para formación de posgrado para abogados de grupos afrodescendientes.

Es interesante que haya una especie de retorno a la Facultad de Derecho de la Uniandes. Nada similar ocurre con respecto a la educación superior como tal, pues parece innecesario. En el caso de esa universidad, se mantuvieron las pautas de excelencia que las donaciones de los años 1960 ayudaron a consolidar, de manera que la Uniandes ha pasado a ocupar hoy el octavo lugar entre las mejores universidades latinoamericanas (QS Top Universities, 2018).

En lo referente a la filantropía, en Colombia la Fundación Ford trabajó en un terreno abonado y con tradición en ello, aunque de forma muy discreta. Las fundaciones donatarias reconocen que el apoyo de la Ford ayudó a reorientar esfuerzos y generar sinergias, lo cual tuvo un impacto en la disminución de diversas manifestaciones de la pobreza. En lo relacionado a los esfuerzos directamente orientados a atacarla, un modelo como el de Contactar en el departamento de Nariño muestra sus virtudes y se ha replicado en otros departamentos y municipios. Lo propio se puede decir de Empresarios para la Educación, que promovió con éxito modelos educativos de inclusión social no solo para Colombia sino en otros países de la región.

Es bien sabido que la lucha contra la pobreza requiere de ingentes recursos, sean propios de los Gobiernos o de la banca multilateral. Ello no quiere decir que esfuerzos menores, como los de la Fundación Ford, hayan sido inútiles. Por el contrario, contribuyen a explorar y construir modelos que bien pueden servir para la implementación de macroproyectos, propiciados por otras entidades.

En lo relacionado a equidad de género, la Fundación Ford –y otros donantes– contribuyeron a un innegable avance en la política en este tema en Colombia. Así

⁵¹ También: O. Rojas (entrevista).

lo acredita la política pública de género que se puso en marcha en 2012 y diversos debates de opinión pública que revelan un cambio en la actitud de las diferentes ramas del poder público en temas relacionados con los derechos sexuales y reproductivos, no obstante la actitud de la opinión pública, que es más conservadora⁵².

La Fundación Ford puede estar orgullosa del trabajo realizado en Colombia. Este capítulo, aunque solamente recoge parte de la actividad realizada en tres áreas (educación superior, derecho y desarrollo, y lucha contra la pobreza y filantropía), es revelador de una actividad mucho más amplia y no menos exitosa. Una buena descripción de lo que ha sido el trabajo de la Fundación Ford, tanto ayer como hoy, es la de uno de sus funcionarios, Peter Bell, cuando era representante de la Fundación Ford en Chile. Es una opinión que se refleja en los comentarios que los donatarios entrevistados reiteraran con respecto a su relación con la Ford y al impacto de sus donaciones:

The Ford Foundation, like other large foundations, justifies its role less by the size of its resources than by the institutional qualities which give it special opportunities for independence, flexibility, persistence, professionalism, speed of action, and the capacity for innovation, experimentation, and demonstration (Bell, 1971, p. 467)⁵³.

⁵² En lo relacionado a la equidad de género, la Fundación Ford —y otros donantes— contribuyeron a un innegable avance en la política sobre el tema en Colombia. Así lo acredita tanto la política pública de género que se puso en marcha en 2012 como diversos debates de opinión pública que revelaron un cambio en la actitud de las diferentes ramas del poder público en temas relacionados con los derechos sexuales y reproductivos.

⁵³ «La Fundación Ford, al igual que otras grandes fundaciones, justifica su función menos por el tamaño de sus recursos que por sus exigencias institucionales, que le brindan oportunidades especiales de independencia, flexibilidad, persistencia, profesionalidad, velocidad de acción y capacidad de innovación, experimentación y demostración» (traducción nuestra).

Anexos

Anexo 5.1 Colombia: listado de entrevistados

Entrevistado	Institución	Fecha de entrevista
Eduardo Aldana	Uniandes	29/8/2012
Gabriel Jaime Arango	Universidad de Antioquia	21/9/2012
Bruce Bagley	Universidad de Miami	12/9/2012
Gloria Bustos	Contactar	19/9/2012
Guillermo Carvajalino	Exdirector de la Fundación Corona; exdirector de Empresarios por la Educación; exdirectivo de FES; Fundación DIS; Universidad de Miami	12/9/2012
Álvaro Dávila	Presidente de la Fundación Social	11/9/2012
Gustavo Gallón	CCJ	6/9/2012
Mario Gómez	Fundación Restrepo Barco	10/9/2012
Francisco Leal	Uniandes	11/9/2012
Juanita León	La Silla Vacía	5/9/2012
Magdalena León de Leal	Universidad Nacional	11/9/2012
Claudia Mejía Duque	Sisma Mujer	10/9/2012
María Eugenia Querubín	Fundación Social	2/10/2012
César Rodríguez Garavito	Uniandes	30/8/2012
Sergio Rodríguez Restrepo	Uniandes	8/9/2012
Óscar Rojas	Universidad del Valle	19/9/2012
Alberto Shotborgh	Uniandes	11/9/2012
Rodrigo Uprimny	Dejusticia	10/9/2012

Referencias

- Abramovich, V., & Rodríguez, P. (2007). *La experiencia de los donatarios de la Fundación Ford en América Latina*. Buenos Aires: UdeSA.
- Aldana, E. (2015). *El rescate del olvido*. Bogotá: Ediciones Unibague.
- Aldana, E. (s. f.). *Parábola del retorno a los Andes*. Bogotá: Uniandes.
- Barrientos, J. (1998). Fundación Ford. En M. A. Uribe de Hincapié, *Universidad de Antioquia: historia y presencia* (p. 8). Medellín: Universidad de Antioquia.
- Barrig, M. (diciembre de 1997-enero de 1998). La larga marcha. Movimiento de mujeres en Colombia. *Revista Foro*, (33), 50-56.
- Bell, G., Pinzón, P., Morales, L., & Rojas, D. (2008). *Historia de la Universidad de los Andes*. Bogotá: Uniandes.
- Bell, P. D. (1971). The Ford Foundation as a transnational actor. *International Organizations*, 25(3), 465-478.
- Burger, H., Schenone, D., & Jaramillo, M. C. (1999). *Principales programas e iniciativas de investigación filantrópica en América Latina*. Cambridge: Harvard Hauser Center for Non Profit Organization.
- Castro, B. (2004). La filantropía. En F. Cepeda (Ed.), *Fortalezas de Colombia* (pp. 357-373). Bogotá: Ariel.
- Castro E. (2010). Clinical legal education in Latin American. En F. Bloch (Ed.), *The Global Clinical Movement* (pp. 69-86). Oxford: Oxford University Press.
- Centro Internacional de Agricultura Tropical, CIAT. (noviembre de 2017). Los impactos de la investigación colaborativa del CIAT. Cali: CIAT. Recuperado de <https://cgspace.cgiar.org/handle/10568/89159>
- Cepeda, F. (2005). *Sostenibilidad de la política de seguridad democrática en Colombia*. Bogotá: Panamericana.
- Cepeda, F. (2012). *La Mesa de Unidad Nacional*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Cepeda, F. (2013). *Mesa de Unidad Nacional, ¿una vocación permanente?* Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Cepeda, M. J. (1992). *Los derechos fundamentales en la Constitución de 1991*. Bogotá: Temis.
- Comisión Colombiana de Juristas, CCJ. (1999). *Otorgamiento del status consultivo ante Naciones Unidas a la Comisión Colombiana de Juristas*. Bogotá: Oficina del Alto Comisionado para los Derechos Humanos de Naciones Unidas en Colombia.
- Comisión Colombiana de Juristas, CCJ. (s. f.). Perfil institucional. CCJ. Recuperado de https://www.coljuristas.org/quienes_somos.php?p=mision
- Deas, M. (2004). La tradición civilista en Colombia. En Cepeda, F. (Ed.), *Fortalezas de Colombia* (pp. 33-47). Bogotá: Ariel.
- Dejusticia. (2011). Anexo 2. Análisis de proyecto de objetivos institucionales según indicadores a financiadores (mimeo). Bogotá: Dejusticia.
- Fergusson, A. M. (2008). *La enseñanza del derecho en Colombia* (tesis de maestría). Bogotá: Uniandes.

- Frühling, H. (2001). De la dictadura a la democracia: el derecho y el cambio social en la Región Andina y el Cono Sur Sudamericano. En M. McClymont, & S. Golub (eds.), *Caminando hacia la justicia. El trabajo en el área del derecho de los donatarios de la Fundación Ford en el mundo* (pp. 59-91). Santiago de Chile: Fundación Ford.
- Fundación Ford. (1961). *The Ford Foundation annual report*. Nueva York: Fundación Ford.
- Fundación Ford. (1962). *The Ford Foundation annual report*. Nueva York: Fundación Ford.
- Fundación Ford. (1965). *The Ford Foundation annual report*. Nueva York: Fundación Ford. Recuperado de <https://www.fordfoundation.org/media/2435/1965-annual-report.pdf>
- Fundación Ford. (1967). *The Ford Foundation annual report*. Nueva York: Ford Foundation. Recuperado de <https://www.fordfound.org/media/2437/1967-annual-report.pdf>
- Fundación Ford. (1969). *The Ford Foundation annual report*. Nueva York: Ford Foundation. Recuperado de <https://www.fordfoundation.org/media/2439/1969-annual-report.pdf>
- Fundación Ford. (2000). *Rompiendo la indiferencia: acciones ciudadanas en defensa del interés público*. Santiago de Chile: Fundación Ford-Oficina para le Región Andina y el Cono Sur.
- Fundación Ford. (2002). *La Fundación Ford en la Región Andina y Cono Sur, 1962-2002*. Santiago de Chile: Fundación Ford.
- Fundación Ford. (2012). *The Ford Foundation annual report*. Nueva York: Fundación Ford.
- Fundación Social. (marzo, 2003). *Tercer informe narrativo*. Bogotá: Fundación Social.
- Fundación Social. (2006). *Gestión de desarrollo económico local. Propuesta presentada a la Fundación Ford*. Bogotá: Fundación Social.
- Gallón, G. (1997). Diplomacia y derechos humanos. En S. Ramírez, & L. A. Restrepo (Coords.), *Colombia: entre la inserción y el aislamiento* (pp. 202-231). Bogotá: Siglo del Hombre Editores.
- García, M. (2009). *Normas de papel*. Bogotá: Siglo del Hombre.
- García, M. (2010). Ineficacia del derecho y cultura del incumplimiento de reglas en América Latina. En M. García (Coord.), *El derecho en América Latina: un mapa para el pensamiento jurídico del siglo XXI* (pp. 161-184). Buenos Aires: Siglo Veintiuno Editores. Recuperado de http://www.canaljusticia.org/files/r2_publicaciones_archivos/fi_name_archivo.18.pdf
- Gómez Buendía, H. (Ed.). (1999). *¿Para dónde va Colombia?* Bogotá: TM Editores y Colciencias.
- Kelly, S. (2009). Exporting modernity: U. S. foundations and Latin American development, 1950-1980. Rockefeller Archive Center Research Reports Online. Recuperado de <https://rockarch.org/publications/resrep/kelly.pdf>
- Lacoste, J. P. (agosto 2003-agosto 2004). *Development finance and economic security (DF & ES)*. Santiago de Chile: Office for the Andean Region and Southern Cone (AR & SC).

- Lacoste, J. P. (septiembre 2005-septiembre 2006). *Development finance and economic security (DF & ES)*. Santiago de Chile: Office for the Andean Region and Southern Cone (AR & SC).
- Lacoste, J. P. (septiembre 2006-agosto 2007). *Development finance and economic security (DF & ES)*. Santiago de Chile: Office for the Andean Region and Southern Cone (AR & SC).
- Lambert, J. (1964). *América Latina. Estructura social e instituciones políticas*. Barcelona: Ediciones Ariel.
- La Silla Vacía. (s. f.). Quiénes somos. El equipo que mueve la silla. La Silla Vacía. Recuperado de <https://lasillavacia.com/content/quienes-somos-55168>
- Levy, D. (2005). *To export progress: The Golden Age of University Assistance in the Americas*. Bloomington: Philanthropic and Nonprofit Studies.
- Londoño, B. (2003). Las clínicas jurídicas de interés público en Colombia, retos y posibilidades de una naciente experiencia. En F. González (Ed.), *Clínicas de interés público y enseñanza del derecho en Argentina Chile, Colombia, México y Perú* (pp. 9-47). Santiago de Chile: UDP-Facultad de Derecho.
- Lynam, J., & Byerlee, D. (2017). *Siempre pioneros. CIAT: 50 años contribuyendo a la sostenibilidad alimentaria futura*. Cali: CIAT. Recuperado de <https://cgspace.cgiar.org/handle/10568/89083>
- McClymont, M., & Golub, S. (Eds.). (2001). *Caminando hacia la justicia. El trabajo en el área del derecho de los donatarios de la Fundación Ford en el mundo*. Santiago de Chile: The Ford Foundation.
- Mora, C. (2000). Acciones de defensa de interés público en Colombia. En *Fundación Ford, rompiendo la indiferencia* (pp. 327-335). Santiago de Chile: Fundación Ford-Oficina para la Región Andina y el Cono Sur.
- Ordóñez, L. A. (2007). *Universidad del Valle. 60 años. 1945-2005. Atando cabos en clave de memoria*. Cali: Universidad del Valle.
- Ordóñez, L. A. (s. f.). Universidad del Valle 1945-2005 (archivo informático). Cali: Universidad del Valle-Facultad de Administración.
- Otero, A. M., & Jiménez, A. (2010). *Cuarenta años innovando el derecho: una mirada a la facultad de Derecho de la Universidad de los Andes (1968-2008)*. Bogotá: Uniandes-Facultad de Derecho.
- Pizano, F. (2012). *La universidad como proyecto integral de formación*. Bogotá: Ediciones Uniandes.
- QS Top Universities. (2018). QS World University Rankings Latin America. QS Top Universities. Recuperado de <https://www.topuniversities.com/university-rankings/latin-american-university-rankings/2018>
- Rodríguez, C. (2001). Globalization, judicial and the rule of law in Latin America: The return of law and development. *Beyond Law*, (23),13-42.
- Rodríguez, C. (Coord.). (2011). *El derecho en América Latina. Un mapa para el pensamiento jurídico del siglo XXI*. Buenos Aires: Siglo Veintiuno Editores.
- Rodríguez, S. (septiembre, 2008). Orígenes del consultorio jurídico. *Al Derecho. Edición especial 40 años*, pp. 4-8.

- Sandilands, R. (1990). *The life and political economy of Lauchlin Currie*. Londres: Duke University Press.
- Saporta Sternbach, N., Navarro-Aranguren, M., Chuchryk, P., & Alvarez, S. E. (1992). Feminisms in Latin America: from Bogotá to San Bernardo. *Signs*, 17(2), 393-434. Recuperado de https://www.jstor.org/stable/3174469?seq=1#metadata_info_tab_contents
- Sierra, L. S. (Comp.). (2008). *Desarrollo económico local. Una apuesta por el futuro*. Bogotá: Fundación Social.
- Sisma Mujer. (2012). ¿Quiénes somos? Sisma Mujer. Recuperado de <http://www.sisma-mujer.org/qui%C3%A9nes-somos>
- Trubek, D. (2006). The «rule of law» in development assistance: past, present and future. En D. Trubek, & A. Santos, A. (Eds.), *The New Law and Economic Development* (pp. 74-94). Nueva York: Cambridge University Press.
- Universidad de los Andes, Uniandes-Facultad de Ingeniería. (1973). *Final report. Ford Foundation grant No. 65-307*. Bogotá: Uniandes.
- Uribe de Hincapié, M. A. (1998). *Universidad de Antioquia, historia y presencia*. Medellín: Universidad de Antioquia.
- Vélez Escobar, I. (2004). *Historia de la nueva universidad de Antioquia (1963-1970)*. Medellín: Universidad de Antioquia.

Capítulo 6

La Fundación Ford en el Perú: del Banco Central a los Andes Centrales

NORMA CORREA

Desde su llegada al Perú a inicios de la década de 1960, la Fundación Ford se ha posicionado como un aliado estratégico para generaciones de intelectuales, activistas y gestores sociales interesados en pensar el país y promover cambios para avanzar hacia una sociedad más justa e inclusiva. La relación de la Ford con el Perú no solo ha sido larga y fructífera, sino también constante: sus vínculos con el país se mantuvieron en tiempos de crisis y de bonanza. Este capítulo analiza las tendencias de financiamiento en el período 1963-2012, así como las principales contribuciones de la Fundación Ford en áreas temáticas priorizadas sobre la base de 35 entrevistas a profundidad a donatarios peruanos de diversas generaciones y perfiles y a exfuncionarios de la Ford, realizadas en las ciudades de Lima y Cusco¹.

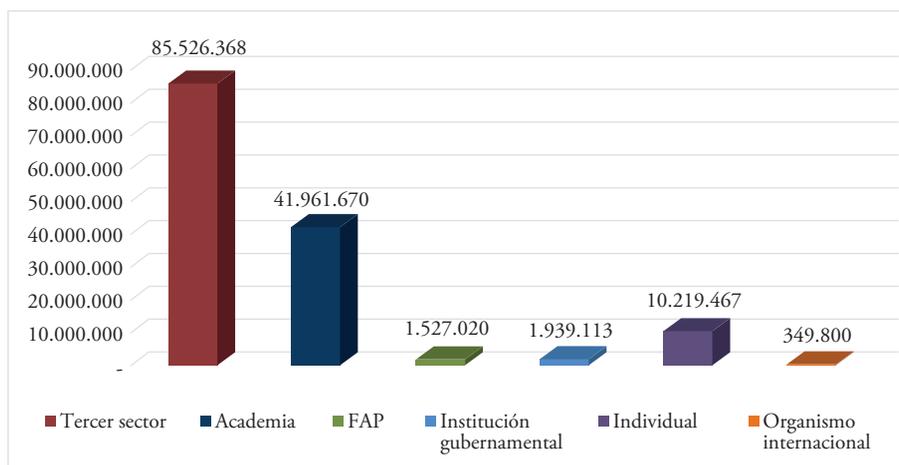
6.1 Breve historia

En el período 1964-2012, la Fundación Ford destinó un total de US\$ 141.523.438 a través de 1.264 donaciones institucionales e individuales (becas) realizadas en el Perú. La importancia de este país como receptor de donaciones se incrementó notablemente desde el año 2000, de manera que entre 2002 y 2012, el Perú fue el primer receptor de fondos del cono sur andino. Este incremento parece explicarse por dos razones: a) cambios en las políticas de la Fundación Ford que priorizaron las problemáticas de exclusión y discriminación, enfatizando las formas que afectan a las minorías étnicas; y b) apoyo a OSC, especialmente ONG defensoras

¹ Las entrevistas fueron hechas por la autora en el segundo semestre del año 2012; la lista se encuentra en el anexo 6.1, al final de este capítulo.

de derechos humanos, durante el proceso de transición democrática luego de la caída del régimen de Alberto Fujimori. La figura 6.1 presenta la distribución de las donaciones de acuerdo al perfil de los donatarios.

Figura 6.1
Perú: distribución de donaciones por tipos de donatarios, 1962-2012 (en US\$)



Fuente: Fundación Ford (2012); elaboración propia.

Durante sus cinco décadas de presencia en el país, la Ford se ha vinculado con más de 80 instituciones peruanas a través de diversas modalidades de financiamiento. La mayor parte de los donatarios pertenecen al mundo académico (universidades y centros de investigación) y a OSFL, ambas esferas muy ligadas entre sí. También se identifican colaboraciones con instancias del Estado peruano, como, por ejemplo: Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), Instituto Nacional de Cultura, Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) y Defensoría del Pueblo. Una revisión de la base de donaciones otorgadas a instituciones peruanas revela una preferencia de la Ford por establecer relaciones de mediano y largo plazo con sus contrapartes. La tabla 6.1 presenta los 15 principales donatarios en el Perú de acuerdo a los montos agregados de donación.

Tabla 6.1
Perú: principales donatarios por montos agregados de donación y cantidad de donaciones, 1962-2012

Donatarios	Montos (en US\$)	Cantidad de donaciones
PUCP	15.037.209,16	63
IEP	14.181.281,17	44
IDL	5.780.160,00	21
Copeme	5.628.820,00	15
Universidad Nacional de Ingeniería	5.155.589,21	7
CAJ	5.029.118,60	11
UPCH	4.596.181,68	18
Foro Educativo	3.599.700,00	8
Demus	3.530.710,00	13
UNMSM	3.523.974,37	8
Universidad Nacional Agraria La Molina	3.424.000,00	-
Grade	2.882.424,00	15
Red para el Desarrollo de las Ciencias Sociales	2.673.213,83	15
CNDDHH	2.579.990,00	13
IPYS	2.187.050,00	10

Fuente: Fundación Ford (2012); elaboración propia.

El listado de la tabla 6.1 refleja bastante bien la diversidad de temas promovidos por la Fundación Ford durante sus 50 años de presencia en el país: modernización de la educación, defensa de derechos humanos, promoción de derechos civiles, desarrollo de investigación independiente y generación de oportunidades de desarrollo económico y social para los sectores más pobres y excluidos. En este listado aparecen dos instituciones que han mantenido vínculos constantes con la Ford por más de 25 años, razón por la cual pueden ser calificadas como los *flagships* más importantes del Perú: el IEP (desde 1972) y el IDL (desde 1986). En contraste, hay instituciones que ya no cuentan con vínculos con la Ford, lo cual responde a cambios en las prioridades de donación, que analizaremos más adelante. Por ejemplo, la Universidad Nacional de Ingeniería y la UNMSM fueron donatarias muy importantes durante los años 1960 y 1970, pero su relación con la Ford fue decreciendo a partir de la década de 1980 hasta desaparecer en la de 1990, como sucedió con otras instituciones públicas de educación superior.

Por otro lado, el apoyo a la PUCP y a la UPCH ha transitado desde programas integrales de *field-building* (Ciencias Sociales, Estudios de Género, Salud Pública, Derecho) desarrollados entre las décadas de 1970 y 1990 hacia donaciones cada vez más focalizadas y escasas vinculadas a proyectos. Empero, es preciso tomar en cuenta que este tipo de listado no siempre refleja el protagonismo adquirido por algunos donatarios en las iniciativas regionales y globales. Este es el caso de la ONG Chirapaq (Centro de Culturas Indígenas), dedicada a la promoción y defensa de los derechos de los pueblos indígenas, organización que ha desarrollado una relación constante con la Ford desde inicios de la década de 2000 y se ha posicionado como una de las principales donatarias en asuntos de diversidad étnica y cultural.

6.1.1 Tendencias en las donaciones otorgadas

En esta sección exploraremos las principales tendencias de las donaciones otorgadas por la oficina de la Región Andina y del Cono Sur a instituciones peruanas, organizadas de acuerdo al ciclo político peruano.

6.1.1.1 Transiciones de Gobiernos cívico-militares (1962-1980)

La llegada de la Fundación Ford al Perú sucede en un contexto marcado por una alta convulsión política y profundos cambios socioeconómicos. Entre 1960 y 1980, el país experimentó dos alternancias entre Gobiernos civiles y militares. El segundo Gobierno de Manuel Prado Ugarteche (1956-1962) fue interrumpido por un golpe suscitado por juntas militares (Ricardo Pérez Godoy y Nicolás Lindley). En 1963, se retoma el poder civil a través de elecciones, resultando ganador Fernando Belaunde Terry, quien gobernó hasta 1968. Dicho Gobierno también fue interrumpido por un golpe de Estado que tuvo como resultado 12 años de Gobierno militar de tendencia izquierdista-nacionalista con los Gobiernos de Juan Velasco Alvarado (1968-1975) y Francisco Morales Bermúdez (1975-1980). Uno de los principales cambios implementados en este período fue la Reforma Agraria (1969-1979), la cual transformó la estructura agraria del país y generó nuevas formas de organización y movilización política campesina e indígena. Para entonces, la comunidad académica peruana se encontraba en pleno proceso de formación. Los espacios de investigación eran escasos y generalmente adscritos a pocas universidades. Por ejemplo, la Facultad de Ciencias Sociales de la PUCP fue creada en 1964 con un importante apoyo de la cooperación holandesa y la UNMSM, cuna académica de la primera generación de científicos sociales perua-

nos, creó su Departamento de Ciencias Históricas y Sociales en 1969. El IEP, uno de los principales donatarios peruanos, fue fundado en 1964.

Es en este contexto que empiezan los vínculos directos de la Fundación Ford con instituciones peruanas. Desde la década de 1960, los nexos se expandieron notablemente para incluir a los principales actores del sistema universitario, así como a centros de investigación emergentes. La Fundación Ford financió proyectos de mediano y largo plazo para formación de recursos humanos, modernización de la educación superior y generación de conocimiento independiente. De esta manera, se buscaba formar élites de alto nivel para acelerar la modernización del país, priorizando los campos de ingeniería, ciencias básicas, derecho y ciencias sociales. En pocos años, la Ford se posicionó como un aliado estratégico para la comunidad académica nacional. De acuerdo a un destacado economista peruano muy cercano a la Fundación Ford durante este período:

[...] la Ford cumplió un rol promotor del intercambio, un lugar donde la gente iba, se conocía. Esto incluía a muchos académicos que venían del extranjero [...]. Era como un pequeño foro, un centro, aunque no explícitamente. No había ninguna cosa como reuniones regulares, ni un lugar, sino era más bien informal. Pero no había ninguna otra entidad que hiciera algo así.²

Abraham Lowenthal, quien fue oficial de la Fundación Ford en el Perú entre 1969 y 1972, tuvo un rol clave en el establecimiento de redes con importantes académicos nacionales en un contexto difícil para la producción de investigación independiente, marcado por presiones desde el Gobierno militar a las voces críticas, limitados recursos, y una comunidad académica pequeña con pocos nexos internacionales. La Ford es reconocida por haber marcado la diferencia al apostar por una agenda responsiva a los procesos de cambio social por los cuales transitaba el país, la cual permitió el desarrollo de investigaciones que exploraron críticamente las reformas realizadas por el Gobierno militar en un contexto donde un sector importante de la academia se encontraba políticamente comprometido con el régimen³. Un ejemplo ilustrativo de la apuesta de la Ford por la pluralidad académica es el apoyo brindado a Julio Cotler cuando vuelve al Perú después de un período de exilio en México (1974-1976) como consecuencia de sus críticas al Gobierno militar. Gracias a este apoyo, Cotler desarrolló una serie de estudios sobre los efectos de la Reforma Agraria, el militarismo contemporáneo y las transformaciones en la sociedad peruana.

² Informante 4 (entrevista; 2012).

³ Informante 5 (entrevista; 2012); informante 4 (entrevista; 2012).

Durante sus primeros 10 años en el Perú, la Fundación Ford se vinculó exclusivamente con universidades y organismos estatales asociados a la educación y la generación de conocimiento. Promovió entonces la docencia e investigación en economía agraria, sociología rural, arquitectura y biología a partir de visitas de expertos norteamericanos; la formación de recursos humanos a través del Programa Internacional de Becas (o IFP); y la renovación de contenidos curriculares. Por ejemplo, la Universidad Nacional Agraria fue la primera institución de educación superior que recibió una donación de la Ford (1963) para introducir el enfoque rural en la enseñanza de las ciencias sociales. Los vínculos de la Ford se expandieron en 1964 para incluir a dos universidades públicas de gran importancia: la Universidad Nacional de Ingeniería y la UNMSM, las cuales recibieron apoyos integrales para su modernización institucional, específicamente para fortalecimiento de la gestión académica, renovación curricular, capacitación docente y mejora de infraestructura para la enseñanza.

En la década de 1970, se identifican tres cambios importantes en el perfil de los donatarios. La universidad privada aparece como tal a través de tres importantes instituciones que profundizaron sus vínculos con la Fundación Ford en las siguientes décadas: UPCH (1970), PUCP (1971) y Universidad del Pacífico (1977). Con la entrada de estas instituciones, se diversificó la agenda de *field-building* de la Ford, para incorporar temas como ciencias básicas y población (UPCH), derecho, antropología, sociología (PUCP) y economía (Universidad del Pacífico y PUCP). Otro cambio a destacar es la incorporación de universidades regionales a través de donaciones a la Unsaac y la Universidad Nacional San Agustín de Arequipa, lo cual refleja el temprano interés de la Ford por descentralizar las oportunidades de cooperación académica.

Hacia mediados de la década de 1970, la Fundación Ford tenía una importante presencia en las principales universidades públicas y privadas del Perú y su influencia abarcaba un rango muy diverso de disciplinas. Su claro interés por la modernización de la universidad peruana para hacerla más responsiva a los desafíos del país también incorporó el apoyo al proceso de reforma del sistema universitario liderado por el Consejo Nacional de la Universidad Peruana (Conup). Finalmente, en este período se incorporó como donatarias a OSC vinculadas a la investigación, como el Centro de Estudios de Población y Desarrollo, el Centro de Estudios Derecho y Sociedad y el IEP. Esta última institución constituye un caso emblemático del estilo de trabajo de la Fundación Ford: la apuesta por relaciones de largo plazo.

Si bien en décadas posteriores el perfil de donatarios e intervenciones que apoyaba la Fundación Ford se diversificó notablemente, las acciones desarrolladas en este primer período le dieron una marca de origen académica que es muy reconocida en el Perú. Buena parte de los donatarios actuales fueron estudiantes universitarios durante estos años y conocieron a la Ford en las aulas a través de sus profesores, publicaciones y eventos académicos. Sin embargo, el apoyo de la Fundación Ford al sistema universitario peruano está muy poco documentado y es poco conocido fuera de la comunidad de especialistas, pese a su trascendencia y carácter único.

6.1.1.2 Crisis política, económica e institucional (1980-2001)

La década de 1980 empezó con la transición democrática dada por el segundo Gobierno de Fernando Belaunde Terry (1980-1985), el cual fue sucedido por el de Alan García (1985-1990). La guerra entre el Estado peruano y el grupo terrorista Sendero Luminoso empezó en 1980, marcando el inicio del conflicto armado interno que se prolongó hasta la década de 1990 y causó 69.280 muertes (Comisión de la Verdad y Reconciliación, CVR, 2003). La delicada situación política derivada de dicho conflicto se agudizó con la profunda crisis económica durante el primer Gobierno de Alan García, la cual derivó en el aislamiento del Perú de la comunidad económica internacional. Varios organismos de cooperación internacional abandonaron entonces el país por la situación de inseguridad y los que se quedaron concentraron sus esfuerzos en la lucha contra la pobreza, lo que implicó el cierre de varias ONG y centros de investigación emergentes. El contexto de crisis también generó una fuga de talentos académicos y profesionales al extranjero. Más adelante, el Gobierno de Alberto Fujimori (1990-2001) significó la estabilización económica y la pacificación del país, aunque implicó una severa crisis institucional marcada por el autogolpe de Estado (de 1992), graves violaciones de derechos humanos y escándalos de corrupción. En este período, se identifican cuatro cambios en las tendencias de las donaciones dirigidas al Perú.

- **Inicio del trabajo en derechos humanos:** la Fundación Ford fue uno de los primeros organismos internacionales que apoyó a organizaciones de derechos humanos en la documentación de víctimas del conflicto armado interno y asistencia legal. En 1984 realizó su primera donación vinculada a la violencia política –a la Asociación Peruana de Estudios por la Paz– y en 1986 empezó una larga relación de colaboración con el IDL, institución *flagship* en derechos humanos. En la década de 1990, su agenda se expande para incluir libertades

civiles y políticas, justicia transicional, relaciones cívico-militares y gobernabilidad democrática, para lo cual la Fundación Ford se vinculó con instituciones críticas al Gobierno fujimorista, por ejemplo, el mencionado IDL, Aprodeh, la CAJ e IPYS. Asimismo, apoyó la creación de la CNDDHH.

- **Promoción de la agenda de género:** durante la década de 1980, los derechos de las mujeres se empezaron a promover con iniciativas de acceso a la justicia y desarrollo de estudios sobre la mujer. Luego, en la década de 1990, se identifica un incremento muy importante en el número de donaciones dedicadas a género. La agenda se expandió para incluir explícitamente: SSR (antes referida como estudios de población), violencia doméstica y sexual, y masculinidades, brindándose también continuidad al trabajo en acceso a la justicia y servicios legales. Las principales ONG feministas del Perú se vincularon con la Ford en este período, por ejemplo, Centro de la Mujer Peruana Flora Tristán, Movimiento Manuela Ramos y Demus.
- **El progresivo retiro de la universidad pública:** en este período, la participación de las universidades públicas como donatarias decreció notablemente hasta prácticamente desaparecer en la década de 1990⁴. El contexto de crisis política y económica afectó severamente a la universidad pública peruana, la cual sufrió intervenciones terroristas y militares, recortes presupuestales y fuga de talentos. El apoyo de la Fundación Ford para investigación y formación se concentró en instituciones privadas basadas en Lima (ONG, centros de investigación y, en menor medida, universidades). Si bien la diversidad de donaciones dedicadas a *field-building* fue mayor que en la década de 1980, se disminuyó notablemente el apoyo a las ciencias básicas e ingenierías para priorizar las ciencias sociales, tendencia que se acentuó desde la década de 2000 en adelante.
- **Inicio de la agenda en educación básica:** el interés histórico de la Ford por formar liderazgos a través de becas de posgrado fue complementado con una serie de donaciones sobre educación básica, las cuales involucraron a importantes actores de la sociedad civil especializados en la materia, como Grade, Tarea y Foro Educativo. A mediados de la década de 1990, el programa de educación fue temporalmente cerrado y reabierto en el año 2011. Un ejemplo ilustrativo de esta línea de trabajo fue el proyecto liderado por Patricia Arregui en Grade sobre las reformas en política educativa realizadas por el Gobierno

⁴ La excepción fue una donación otorgada a la Universidad Nacional de Trujillo para rescate de patrimonio arqueológico.

de Fujimori, el cual también sirvió como espacio de formación para jóvenes científicos sociales que con el paso del tiempo ocuparían un lugar importante en la comunidad de expertos en política educativa⁵.

En este período, el perfil de donatario varió significativamente. De ser una fundación que se vinculaba principalmente con actores universitarios e intelectuales, la Ford se posicionó como una cooperante clave para los activistas del movimiento de derechos humanos y género.

6.1.1.3 Recuperación de la democracia y crecimiento económico (2000-2012)

Luego de la caída de régimen fujimorista, el Perú recuperó la senda democrática con los Gobiernos de Valentín Paniagua (2000-2001) y Alejandro Toledo (2001-2006). La descentralización fue una de las principales reformas implementadas en este período, cambiando el mapa político del país con la creación de Gobiernos regionales. El retorno a la democracia generó ventanas de oportunidad política que fueron aprovechadas por los donatarios de la Fundación Ford para posicionar los derechos humanos en la agenda pública, especialmente con la creación de la CVR. Durante el segundo Gobierno de Alan García (2007-2011), se inició el juicio a Alberto Fujimori (en diciembre de 2007), lo cual fue considerado un importante logro por el movimiento de derechos humanos.

El Perú inició una etapa de crecimiento económico que tuvo como resultado una reducción muy importante en las cifras de pobreza: de una tasa cercana al 50% en 2005 a 27,8% en 2011. Esta significativa disminución se explicó por el incremento de la inversión pública y privada, así como por el aumento del empleo. Los programas sociales, específicamente las transferencias monetarias, contribuyeron a la reducción de la pobreza extrema (Instituto Nacional de Estadística e Informática, INEI, 2012).

Actualmente, a pesar de que el Perú ha logrado posicionarse como una de las economías más estables de la región, enfrenta importantes desafíos de gobernabilidad. Un escenario cada vez más complejo de conflictos sociales, principalmente de carácter socioambiental, ha pautado la agenda política, por lo cual brindar legitimidad social al modelo de crecimiento económico es uno de los principales desafíos del Perú contemporáneo. Su entrada al grupo de países de ingreso medio ha generado la salida de varias agencias de cooperación, mientras que las que se

⁵ Informante 16 (entrevista; 2012).

han mantenido han focalizado sus agendas, lo cual es percibido como un contexto desafiante para la sostenibilidad de las ONG.

En esta etapa, se han identificado dos cambios en las políticas de la Oficina Regional de la Fundación Ford que tuvieron especial repercusión en el Perú. Por un lado, con la creación del programa Derechos Humanos y Ciudadanía (2000), se complementó la línea de trabajo más tradicional en derechos humanos con temas de interés público y acción colectiva (Abramovich & Rodríguez Patriñós, 2007), para lo cual se estableció como objetivo de largo plazo la reforma del movimiento de derechos humanos, enfocando su agenda en las problemáticas de ciudadanías de «segunda categoría» y cambios en el sistema de justicia en beneficio de los sectores más pobres y excluidos. De acuerdo al diagnóstico realizado por la Fundación Ford, uno de los principales problemas de las democracias emergentes en la región era la exclusión del goce pleno de los derechos de diferentes grupos de la población (Martín Abregú, 2004). Esta nueva agenda de derechos humanos tenía como foco el reconocimiento de la brecha existente entre la comprobación formal de los derechos y su concreción práctica (Basombrío, 2007).

Por otro lado, la Fundación Ford realizó importantes cambios en su programa de oportunidades económicas hacia finales de la década de 2000. La línea de microfinanzas, impulsada desde la década de 1990, se focalizó en dos aspectos donde la Ford había adquirido mayor valor agregado (finanzas rurales y desempeños sociales de las entidades microfinancieras) y pasó a gestionarse desde Nueva York. La Oficina Regional, desde entonces, concentra sus esfuerzos en dos áreas con mayor potencialidad de impacto y escalamiento: a) desarrollo rural, enfatizando la asociatividad y los emprendimientos empresariales; y b) incorporación de la inclusión financiera en la agenda de la política social latinoamericana⁶.

Dado que el corte temporal de este balance es el año 2012, resulta temprano para establecer tendencias para las donaciones otorgadas a las instituciones peruanas desde 2010 en adelante, pero sí es posible identificar algunos énfasis temáticos:

- **Derechos humanos:** la justicia racial, los derechos de las minorías y la discriminación constituyen un eje transversal en todas las donaciones otorgadas (Chirapaq, Aprodeh y CNDDHH). Destacan también donaciones dirigidas a fortalecer la recolección oficial de estadísticas sobre los pueblos indígenas y afrodescendientes, aunque a instituciones con un perfil distinto: por un lado, a Grade, como centro de investigación aplicada a políticas públicas; por otro

⁶ Informante 33 (entrevista; 2012).

lado, a Global Rights –a través de la ONG Cedemunep–, para la difusión de los cambios censales en la comunidad afroperuana. Finalmente, se ha financiado una diplomatura en pluralismo jurídico y derechos indígenas coejecutada por la Facultad de Derecho de la PUCP y el Instituto Internacional de Derecho y Sociedad, la cual incluye becas para líderes indígenas. En contraste, no se identifican donaciones en la iniciativa dedicada a la promoción a Gobiernos transparentes, eficaces y responsables.

- **Desarrollo económico:** las acciones están concentradas en el Proyecto Capital y la asistencia técnica para la aplicación del enfoque de cadena de valor se canaliza a través de Copeme. También se apoyó una diplomatura en Desarrollo Territorial con Identidad Cultural en la Facultad de Ciencias Sociales de la PUCP, a través de Rimisp. Esta última institución está basada en Chile y recibe donaciones de la Fundación Ford para trabajo en la región.
- **Educación:** en este tema se dieron donaciones vinculadas a la aplicación del enfoque intercultural en instituciones de educación superior, aunque con diferente concentración geográfica: institucionalización y transferencia de la metodología desarrollada por el programa Hatun Ñan⁷ en dos universidades andinas (Unsaac y UNSCH) y realización de talleres y cursos basados en los saberes de los pueblos indígenas amazónicos (ONG Warmayllu). Un equipo de la PUCP brindó asistencia técnica y acompañó el proceso. Finalmente, se financió la elaboración de un estudio sobre el desarrollo profesional y los factores que contribuyen a la empleabilidad de los becarios del IFP provenientes de grupos socialmente excluidos.

6.2 Balance: ideas e influencia

Durante sus 50 años de presencia en el Perú, la Fundación Ford ha apoyado una agenda de investigación diversa, flexible e interdisciplinaria, aunque con marcada reducción de las ciencias básicas, humanidades y derecho desde la década de 1990. Como veremos en el análisis temático, la producción de conocimiento apoyada por la Ford ha logrado impactos conceptuales e instrumentales, aunque estos últimos son menos conocidos. En términos generales, la agenda de investigación se ha caracterizado por una orientación hacia el interés público, aunque no siempre ha tenido un imperativo de incidencia en políticas públicas. En este aspecto, la Ford se distingue de los otros cooperantes que financian investigación en el Perú y promueven estudios más aplicados y vinculados a planes de incidencia

⁷ Para mayor información, ver el capítulo 2.

predefinidos. Esta es una de las razones por las cuales los donatarios provenientes del mundo de la investigación valoran el financiamiento de la Fundación Ford, pues les da la libertad y flexibilidad que difícilmente encuentran en otras agencias.

Siguiendo a Davies, Nutley y Walter (2005), la influencia en políticas desde la investigación puede situarse en dos dimensiones: una, cambios en políticas específicas; dos, influencia en alguna(s) etapa(s) del ciclo de políticas (establecimiento de agendas, diseño, implementación, evaluación). En la primera dimensión, se ubican cambios legislativos, programáticos o presupuestales, los cuales, si bien pueden ser deseables como impacto de proyectos, podrían suponer tensiones respecto a la independencia institucional. La segunda dimensión ofrece un panorama más amplio de acción para las OSC (Court, 2005). Las etapas de establecimiento de agendas y evaluación suelen ser preferidas porque permiten mantener mayor independencia en comparación a los procesos de diseño e implementación, de naturaleza más técnica y que suelen acarrear mayor responsabilidad política. En el caso peruano, la capacidad de impacto de las OSC suele depender de ventanas de oportunidad política, aunque también de su vinculación con redes tecnocráticas informales que sirven como correa de transmisión de conocimiento entre los gobiernos (Tanaka, Barrenechea, & Morel, 2011).

Los donatarios entrevistados tienden a ubicar la influencia lograda con el apoyo de la Fundación Ford a nivel de la etapa de establecimiento de agendas, enfatizando su contribución en la comprensión de problemáticas o fenómenos sociales, así como en el fomento de debates sobre temas invisibilizados o que cuestionan sentidos comunes. Sin embargo, en el transcurso de esta investigación se han identificado algunos casos de influencia en las otras etapas del ciclo de políticas, aunque suelen ser menos reconocidas. ¿Por qué ocurre esto? Ello puede deberse al problema de atribución del impacto, pues los logros de incidencia en políticas públicas suelen responder a procesos de largo aliento donde participan múltiples actores; por otro lado, el estilo de gestión de la Fundación Ford no siempre ha priorizado la documentación de estas contribuciones.

A continuación, exploraremos los principales aportes e impactos logrados por la Ford en dos ejes temáticos: a) generación de conocimiento y educación superior; y b) justicia social y derechos humanos.

6.2.1 Educación superior y ciencias sociales: de la modernización a la inclusión social

El interés de la Fundación Ford por la problemática de la pobreza y el desarrollo en el Perú ha sido constante. Las donaciones vinculadas a estos temas no han esta-

do encapsuladas en un solo programa, sino que han sido abordadas por diferentes iniciativas: educación, derechos humanos, oportunidades económicas, etc. Como consecuencia, los niveles de escalamiento y los énfasis temáticos de las donaciones han sido diversos.

6.2.1.1 Formación de capital humano: el valor de invertir en las personas

La Fundación ha sido fundamental para el Perú. Sin la Ford no hubieras tenido becarios, sin la Ford no hubiera publicaciones, sin la Ford no hubiera apoyo a temáticas y causas sociales importantes en países como los nuestros, sin la Ford no hubieras tenido a personas que lideraran cambios en las universidades, en las ONG y en las políticas públicas.

Becario de la Fundación Ford y alta autoridad académica universitaria⁸

La Fundación Ford ha cumplido un rol decisivo, aunque no siempre reconocido, en la formación de capital humano de alto nivel en el Perú. Para ello, apostó por la modernización del sistema universitario e implementó un exitoso programa de becas. Tempranamente, conceptualizó a la universidad como un espacio de cambio social. Es la única entidad de cooperación internacional que se ha vinculado con un espectro tan amplio de universidades peruanas y ha invertido en iniciativas muy diversas: actualización docente, reforma de contenidos curriculares, renovación de agendas de investigación, optimización de la gestión académica, diversificación de la oferta de especialización y acción afirmativa. El legado de estas donaciones ha sido muy importante para el país y ha beneficiado a generaciones de profesionales. Sin embargo, observamos que la presencia de la universidad como donataria ha ido disminuyendo drásticamente, en especial la universidad pública, lo cual motiva una reflexión sobre la naturaleza de los vínculos de la Ford con el sistema académico peruano.

La inversión en universidades ha tenido un efecto democratizador de oportunidades y ha servido como base para las iniciativas programáticas de la Fundación Ford. Por ejemplo, si bien las primeras donaciones en derechos humanos se otorgaron en la década de 1980 como respuesta al contexto de violencia política, la modernización del derecho promovida por la Ford constituye un antecedente muy importante porque generó cambios curriculares que conceptualizaron al

⁸ Informante 1 (entrevista; 2012).

derecho como instrumento de cambio social, lo cual tuvo mucha influencia en la Facultad de Derecho de la PUCP, la más importante del Perú. De dicha casa de estudios han egresado abogados que han ocupado posiciones de liderazgo en el movimiento de derechos humanos o en instituciones estatales vinculadas a la defensa de derechos civiles y políticos. Por ende, la inversión en la modernización de la enseñanza del derecho generó una masa crítica de profesionales que décadas después tuvieron un rol muy importante en la institucionalización del movimiento de derechos humanos. El impacto de la inversión en capital humano no es evidente en el corto plazo y suele requerir tiempos largos de maduración. Es por ello que llama la atención, al igual que en el caso colombiano, la valoración del movimiento Law and Development como un fracaso por sus promotores académicos y por la misma Ford⁹.

Desde sus inicios en la década de 1960, el IFP tuvo una importante presencia en el Perú, constituyendo una de las intervenciones más recordadas y valoradas de la Fundación Ford. Para varios donatarios actuales, el IFP fue el origen de su relación con ella, relación que mantuvieron a lo largo de su vida profesional, ya fuera a través de fondos de investigación personales o de donaciones para sus instituciones. A través del IFP, la Ford apostó por el desarrollo de una masa crítica de profesionales peruanos, quienes hoy ocupan posiciones de liderazgo en el mundo académico, la sociedad civil, el sector público y el sector privado. El programa de becas fue único en su género, tanto por la generosidad del financiamiento como por la posibilidad que abría a los becarios para seguir desarrollando su vida profesional con el soporte de la Ford.

En respuesta al interés de la Fundación Ford por promover la igualdad de oportunidades, el perfil del becario varió significativamente a partir de inicios de la década de 2000 para priorizar a postulantes provenientes de grupos históricamente excluidos. De esta manera, el programa de becas fue reconceptualizado como un instrumento para combatir inequidades sociales. Bajo este nuevo esquema, se seleccionó 206 becarios de un total de 34.430 postulantes, siguiendo una innovadora metodología para identificar la incidencia de exclusión (Cuenca & Niño, 2011). Sobre este giro programático se han identificado valoraciones mixtas. Por un lado, se reconoce el compromiso de la Ford con la democratización de las oportunidades de formación, brindando una posibilidad única en la historia del Perú a los jóvenes provenientes de grupos históricamente excluidos. Sin embargo, el cierre del programa original dejó un enorme vacío en la oferta de

⁹ Para mayor información, ver: World Bank (s. f.).

becas de posgrado que hacia el año 2012 no había sido llenado ni por el Estado peruano ni por la iniciativa privada. La experiencia acumulada por el IFP sirvió como modelo para el diseño del programa público Beca 18 durante el Gobierno del presidente Ollanta Humala, que está dirigido a estudiantes de secundaria de bajos recursos económicos y ofrece becas integrales para estudios superiores dentro y fuera del Perú. Beca 18 constituye una de las pocas experiencias de inversión en capital humano que se ha convertido en política pública. Dos becarios del IFP provenientes de grupos históricamente excluidos han liderado el diseño e implementación de este programa a nivel nacional, episodio de incidencia que refleja la posibilidad de aplicar los aprendizajes acumulados en los proyectos de la Ford para la innovación en políticas públicas, así como el poder de la educación para diversificar las élites de toma de decisión dentro del Estado¹⁰.

Es poco conocido el aporte dado por la Fundación Ford para la formación de economistas a través del BCRP, una institución de excelencia dentro del Estado peruano. Si bien se trató de una donación pequeña otorgada entre 1970 y 1972, tuvo un alto impacto que perdura hasta la actualidad. La donación sirvió para elevar la calidad académica del curso de extensión del BCRP creado en 1961. Para ello, se contrató a académicos internacionales –como Shane Hunt–, los cuales reformaron el plan curricular y se encargaron de formar las primeras generaciones de economistas especializados en finanzas públicas. Como recuerda el promotor de dicha iniciativa:

Era la primera vez en la historia de la Fundación Ford que se daba plata a un Banco Central. La idea era crear un capital humano en economía [...]. Esa idea pegó y tuvo el apoyo de gerentes con visión.¹¹

El éxito alcanzado promovió la inversión de recursos propios para el desarrollo regular del curso, garantizando su sostenibilidad. El curso de extensión del BCRP, que ya ha llegado a su 65ª edición en 2018, es una de las oportunidades de formación profesional más prestigiosas en economía y un vehículo muy importante para generar acceso meritocrático al sistema del BCRP. Esta experiencia ha servido como referente para otras iniciativas de formación dentro de la administración pública, como el curso del Organismo Supervisor de Inversión Privada en Telecomunicaciones (Osiptel)¹².

¹⁰ Informante 10 (entrevista; 2012); informante 18 (entrevista; 2012).

¹¹ Informante 4 (entrevista; 2012).

¹² Informante 12 (entrevista; 2012).

6.2.1.2 Fortalecimiento de las capacidades de investigación en ciencias sociales

El financiamiento de la cooperación internacional ha tenido un papel clave en la generación de conocimiento en las ciencias sociales ante la ausencia de un sistema público de apoyo a la investigación. Las pocas iniciativas estatales que se han desarrollado en esta dirección han sido temporales y de baja escala, centrándose los mayores esfuerzos y prioridades públicas en la promoción de la ciencia, la tecnología y la innovación. La transmisión de fondos desde el Estado hacia los centros de investigación se da principalmente a través de consultorías, asesorías y evaluaciones orientadas a la gestión pública. Son cada vez más escasas las entidades internacionales que financian el desarrollo de investigaciones con una agenda abierta y más frecuentes las oportunidades para desarrollar iniciativas de investigación-acción focalizadas con un fuerte componente de incidencia o asistencia técnica vinculada a las políticas públicas.

Es necesario comprender este contexto para entender el rol de la Fundación Ford en el desarrollo de las ciencias sociales peruanas, donde se ha posicionado como un importante cooperante para la investigación en ciencias sociales junto al IDRC de Canadá. Como explica una donataria del sector académico:

El apoyo de la Fundación ha permitido que la academia se acerque a los problemas nacionales y pueda tener una contribución en momentos críticos, ya sea para comprender mejor la situación o para plantear políticas a futuro sobre la base de dicha información.¹³

La valoración del conocimiento por sí mismo, la apuesta por agendas de investigación multidisciplinarias de mediano plazo y el diálogo de «igual a igual» con los investigadores son las características más valoradas de la forma como la Ford ha orientado sus inversiones en investigación. En específico, se valora el carácter flexible de los proyectos, la poca burocratización del proceso de investigación y los altos grados de autonomía y flexibilidad dados a los donatarios. El acervo de conocimiento producido con apoyo de la Ford es vasto en términos de cantidad y enfoques disciplinares, los cuales no se han limitado a las especialidades existentes en las ciencias sociales, sino que han permitido el diálogo con otras áreas de conocimiento, como las humanidades. Desde 1960, es posible identificar una preocupación transversal por las transformaciones sociales, el desarrollo y la problemática de la desigualdad, aunque también se han introducido temas

¹³ Informante 13 (entrevista; 2012).

innovadores, como filantropía y responsabilidad social. Asimismo, se reconoce que la Fundación Ford apostó por temas difíciles de financiar cuando no eran considerados prioritarios. Por ejemplo, con su apoyo se desarrolló el Archivo de Música Tradicional Andina (en 1985), a partir del cual se creó el Instituto de Etnomusicología de la PUCP, institución reconocida a nivel internacional por la calidad de sus repositorios e investigación. Finalmente, la Fundación Ford apoyó la participación de académicos nacionales en redes regionales y globales, lo que fue especialmente importante durante la década de 1990, cuando la academia nacional se había debilitado y aislado de espacios internacionales como consecuencia del conflicto armado interno¹⁴.

Otra característica distintiva de la Fundación Ford es su visión amplia sobre los vínculos entre conocimiento y política, los cuales no se han reducido a la incidencia en políticas específicas o al incremento de la visibilidad mediática. Este es un tema sensible para los investigadores, pues si bien se reconoce la importancia de comunicar los resultados a audiencias diversas de manera creativa, se evalúa críticamente que la incidencia se haya vuelto el fin de la producción académica y que la visibilidad mediática se haya posicionado como un influyente criterio de legitimación intelectual. Como explica una donataria del sector académico y exministra peruana:

[...] la Fundación ha apostado bastante adelantada a temas que después han sido insumo fundamental [...]. Entonces, en ese sentido, yo sí creo que tiene esta cosa más estratégica, pero de nuevo muy atado a que encuentre que ese es el interés de alguien, lo que la diferencia de otros donantes. La mirada de incidencia de la Ford es asegurar que haya las ideas y la persona permanente que va a responder frente a dichas ideas, más que si el estudio fue citado 18 veces. Allí hay una mirada claramente distinta.¹⁵

La estrategia seguida por la Fundación Ford para asignar sus fondos de investigación ha tenido dos niveles: primer piso, a través de instituciones de investigación, en las cuales la gran mayoría de donaciones han sido por proyecto, razón por la cual destaca la larga relación de 40 años con el IEP, basada en donaciones institucionales, proyectos específicos y gestión de iniciativas regionales; y, segundo piso, a través del apoyo a redes de investigación que buscan fortalecer a la comunidad académica de ciencias sociales.

¹⁴ Informante 13 (entrevista; 2012).

¹⁵ Informante 10 (entrevista; 2012).

Sobre el segundo nivel, un caso destacable es el de la primera red de ciencias sociales del Perú, la Asociación Peruana para el Fomento de las Ciencias Sociales (Fomciencias), que contó con un importante apoyo de la Fundación Ford durante su vida institucional (1981-1993). Fue una institución creada con el objetivo de modernizar las ciencias sociales peruanas a través de un programa de becas de investigación, seminarios y grupos de trabajo. La agenda de investigación abarcó tanto a las ciencias sociales (con especial énfasis en la problemática rural) como a las humanidades (historia, arqueología y lingüística). Fue una experiencia pionera en el Perú de articulación de instituciones de investigación a nivel nacional. Un becario IFP y exministro peruano recuerda el rol que cumplió Fomciencias para los académicos de su generación:

La Fundación Ford impulsó una afinidad, un grupo de gente que compartimos los mismos valores, a pesar que podemos tener distintos puntos de vista, distintas ideologías. Fue gestando una generación, una comunidad de investigadores que se han ido proyectando en distintos campos, yo creo que eso ha sido lo más importante. La Fundación Ford no dio un apoyo solamente para que destacara uno u otro, fue una colectividad la que fue desarrollándose gracias a la Fundación Ford, y en ese sentido creó instituciones como Fomciencias.¹⁶

Las razones por las cuales la Ford decidió finalizar el apoyo a esta red estuvieron basadas en sus altos costos operativos debido a su modelo de gestión. Para una exoficial de la Fundación Ford, Fomciencias fue una de las iniciativas más importantes realizadas en el Perú porque no se trataba de un «proyecto con nombre propio», sino de un espacio de encuentro para académicos de todo el país¹⁷. Este espacio no pudo ser sostenido sin el apoyo de la Ford y desapareció.

Como ha sido señalado por varios entrevistados, si bien es cierto que las contribuciones de la Fundación Ford fueron fundamentales para desarrollar capital humano y capacidad institucional en la comunidad de ciencias sociales, el estilo de gestión de las donaciones habría concentrado el poder de decisión sobre recursos, oportunidades y criterios de legitimación académica en redes basadas en Lima con acceso privilegiado a la Ford. Considerando las características y los desafíos del sector de la investigación en el Perú, resulta importante informar los futuros esfuerzos de fortalecimiento de la comunidad académica tanto en los logros alcanzados como en las reflexiones críticas.

¹⁶ Informante 22 (entrevista; 2012).

¹⁷ Informante 3 (entrevista; 2012).

6.2.1.3 Inclusión social en la educación superior

La Fundación Ford ha tenido un interés constante por transformar la educación superior en el Perú, para lo cual ha aplicado diferentes estrategias: modernización del sistema universitario, fortalecimiento de carreras de pregrado, diversificación de la oferta local de posgrados y becas en el extranjero. En esta sección nos concentraremos en el programa Hatun Ñan, versión nacional de la iniciativa global PHE. Tanto esta iniciativa como el IFP tienen en común ir más allá del acceso a la educación superior para incorporar un enfoque de equidad. Estas experiencias contribuyeron a que las problemáticas de exclusión, discriminación y racismo ingresen en el debate sobre la educación superior en el Perú, el cual ha estado más concentrado en la expansión del sector desde su liberalización en los años 1990 y en la urgencia de mejorar la calidad de la oferta educativa existente. De 10 universidades en 1960, el Perú pasó a tener 100 y más de 1.000 institutos superiores no universitarios en 2010 (Castro & Yamada, 2012, p. 105).

Transformar la educación superior para hacerla más responsiva a las necesidades de jóvenes provenientes de grupos históricamente excluidos fue el objetivo principal de la iniciativa global PHE, lanzada en 2001 (Ford Foundation, 2008). La propuesta del PHE no se limitaba a promover mecanismos para democratizar el ingreso a la educación superior, sino que también aspiraba a transformar las políticas y prácticas institucionales para lograr entornos universitarios más inclusivos. El programa empezó a implementarse en 2004 en la Unsaac y en 2006 en la UNSCH (Ayacucho), universidades seleccionadas por la alta presencia de jóvenes indígenas en el cuerpo estudiantil. También se incorporó a la PUCP para brindar asesoría a las universidades regionales y desarrollar módulos de capacitación e investigación. Dado que los términos de articulación de los actores nacionales del programa no estuvieron claros, en la práctica operaron como iniciativas independientes.

Tanto en Cusco como en Ayacucho, los beneficiarios fueron conceptualizados como jóvenes indígenas de bajos recursos económicos provenientes de zonas rurales, aunque en el caso ayacuchano también se introdujo un criterio de reparación por el conflicto armado interno. Se atendió hasta 500 estudiantes indígenas durante los primeros dos años de carrera en Ayacucho, mientras que en Cusco se llegó a convocar a más de 1.000 estudiantes en las tres sedes de la Unsaac hacia el año 2006, de acuerdo a una evaluación realizada por el Cedes (Argentina) (Sanborn & Arrieta, 2012). En los últimos años, el programa de la Unsaac ha trabaja-

do con 300 estudiantes¹⁸. Si bien en ambos casos la participación de estudiantes quechuas fue la más importante, en el Cusco también se incorporaron estudiantes aimaras, asháninkas y yines. Dado que ambas universidades ya contaban con programas especiales para facilitar el ingreso de estudiantes indígenas en carreras de pregrado, Hatun Ñan desarrolló una oferta de servicios orientados a mejorar la experiencia educativa de los estudiantes. Para ello, se incorporaron actividades académicas a través de un sistema de tutoría y provisión de cursos complementarios (inglés y computación), así como un programa variado de actividades de revaloración cultural, fortalecimiento de la autoestima y liderazgo. Cabe señalar que el programa no incluía becas o ayudas económicas para la subsistencia de los estudiantes, a pesar de las enormes carencias que obligaban a la mayoría a trabajar para cubrir sus gastos de estudio.

La experiencia de Hatun Ñan marcó el retorno de la Fundación Ford a la universidad pública después de 20 años. Si bien iniciativas previas como Fomciencias o la Red para el Desarrollo de las Ciencias Sociales involucraban acciones dirigidas a universidades regionales, es con Hatun Ñan que estas instituciones vuelven a adquirir el estatus de donatarias. Esta iniciativa permitió ampliar el ámbito de operaciones de la Ford y otorgar liderazgo a socios regionales, lo que es destacable considerando la alta concentración en Lima de las iniciativas que apoyaba. Sin embargo, vincular a la universidad pública como donataria supuso una serie de aprendizajes y desafíos relacionados a la gestión administrativa y al posicionamiento del proyecto dentro de complejas estructuras políticas y administrativas. Según entrevistados claves, en el caso del Cusco Hatun Ñan dependía directamente del rectorado, lo cual, si bien sirvió para que el proyecto adquiera peso político dentro del organigrama de la universidad, dificultaba la gestión administrativa y financiera de manera muy significativa, pues los recursos entraban a las cuentas generales de la universidad. En el caso de Ayacucho, el rectorado creó una entidad ejecutora especial para Hatun Ñan, lo cual permitió una gestión más flexible, pero contribuyó a que el proyecto sea visto como una iniciativa privilegiada dentro de la universidad. De hecho, Hatun Ñan fue el único proyecto de cooperación que tuvo la universidad de Huamanga por muchos años¹⁹. A pesar de los desafíos enfrentados, es muy meritorio que la Ford haya apostado por la universidad pública regional, espacio muy poco atendido por la cooperación internacional orientada a la investigación.

¹⁸ Informante 2 (entrevista; 2012).

¹⁹ Informante 9, (entrevista; 2012); informante 15 (entrevista; 2012).

Hatun Ñan destaca por ser una experiencia pionera en el Perú de introducción del enfoque intercultural en la educación superior. Su implementación significó una ampliación de la escasa oferta de programas de acción afirmativa en educación superior, pero también marcó la diferencia frente a las iniciativas existentes limitadas a facilitar el acceso a universidades o institutos vía convenios con organizaciones étnicas o modalidades de admisión diferenciadas. Asimismo, el programa atendió un tema prácticamente invisible para el Estado, la cooperación internacional y las mismas organizaciones étnicas: el desarrollo de políticas de inclusión y prácticas interculturales dentro de las instituciones de educación superior. Los esfuerzos del Estado y la cooperación internacional han estado concentrados en la educación bilingüe intercultural, ofrecida como parte del programa de educación básica regular en comunidades indígenas andinas y amazónicas y la legislación que regula al sistema de educación superior no establece como prioridad la educación intercultural. Asimismo, desde los movimientos étnicos esta demanda no ha sido prioritaria (Sanborn & Arrieta, 2012).

Retomando el objetivo principal del programa PHE, ¿pudo Hatun Ñan transformar las universidades para hacerlas más responsivas a las necesidades de los estudiantes indígenas? Empleando la categorización propuesta por Tubino (2007), el programa fue una acción afirmativa «funcional», en el sentido de que creó una nueva oferta de servicios de acompañamiento y apoyo para que los estudiantes indígenas se adapten mejor a las normas y prácticas del sistema universitario. Dar el salto transformacional sugerido en el objetivo implicaba incidir en las causas de la discriminación a través de cambios institucionales y culturales de largo plazo, es decir, llevar a cabo una acción afirmativa «radical», que no llegó a ocurrir. Sin embargo, esto no debe interpretarse como el fracaso de un programa que acumuló logros y aprendizajes muy importantes.

Consideramos, más bien, que la revisión del objetivo original del PHE invita a una reflexión sobre la importancia de ponderar variables político-institucionales en la conceptualización, diseño y evaluación de impacto de las iniciativas promovidas por la Fundación Ford. Ciertamente, las dinámicas internas y los complejos sistemas de gobierno de las universidades públicas supusieron un desafío para la implementación del programa. Asimismo, la agenda promovida por él generó valoraciones mixtas a nivel local: si bien se consideró que Hatun Ñan constituyó una iniciativa pionera de inclusión para estudiantes indígenas de bajos recursos, también fue percibida como un mecanismo de diferenciación en comunidades universitarias con pocos proyectos de cooperación internacional y una propor-

ción importante de estudiantes en situación de pobreza²⁰. Por otro lado, el programa promovía un discurso de valoración étnica en contextos andinos donde las definiciones identitarias están más orientadas por marcadores territoriales o regionales. Como fue explicado por Didou y Remedi (2006) para el caso mexicano, alcanzar los objetivos originales del PHE –introducir la acción afirmativa en las políticas y prácticas institucionales– significaba establecer una nueva tradición que requería tiempo para ser aceptada.

Además de la importante oferta de servicios desarrollados por el programa, la cual sin duda mejoró las condiciones de formación de los estudiantes indígenas, el programa contribuyó a introducir la diversidad cultural y la inclusión en la agenda política universitaria. Como afirma un donatario vinculado a la gestión de esta iniciativa:

Lo que ha hecho la Fundación Ford con Hatun Ñan es colocar dos temas centrales nuevos en esta universidad: uno, el tema de la interculturalidad como visión donde se puedan discutir, hacer propuestas y generar políticas universitarias. Por cuenta propia de la universidad el tema no llegaba ni nada; hubiéramos seguido fuera del espectro. El otro tema es dar cabida a la inclusión²¹.

6.2.2 Institucionalización y renovación académica de los estudios de género

La Fundación Ford apoyó a los principales programas de formación en estudios de género del Perú, como la Maestría en Estudios de Género de la PUCP, el Programa de Estudios de Género de la UNMSM y la Maestría en Género, Sexualidad y Salud Reproductiva de la UPCH. La importancia de estos programas puede ser valorada en dos niveles: a) como espacios de formación para generaciones de académicos y activistas, los cuales han ocupados posiciones especializadas en el sector público (salud, educación, justicia) y en OSC; b) para la generación de nexos entre los estudios de género, las ciencias sociales y la salud pública, fomentando la interdisciplinariedad. Por ejemplo, el Diploma de Estudios de Género creado en la Facultad de Ciencias Sociales de la PUCP en 1981 constituyó uno de los principales espacios de formación a nivel nacional y logró incidir en las mallas curriculares de las carreras de pregrado, lo cual resulta relevante al tratarse de una facultad muy influyente en el país. Por otro lado, las iniciativas desarrolladas con

²⁰ Informante 6 (entrevista; 2012); informante 2 (entrevista; 2012); informante 15 (entrevista; 2012); informante 11 (entrevista; 2012).

²¹ Informante 2 (entrevista; 2012).

la Facultad de Salud Pública de la UPOCH fueron pioneras en generar capacidades para abordar la salud sexual desde las ciencias sociales y no solo desde la medicina²². Entre las iniciativas desarrolladas fuera del ámbito universitario destaca el Círculo de Profesoras en Género y los diplomados regionales implementados por la ONG Flora Tristán. El apoyo de la Fundación Ford incluyó el diseño curricular de los programas, la formación docente, el desarrollo de investigación y la dotación de becas. Si bien han existido una serie de cooperantes en materia de género en el Perú, el impacto logrado por la Ford a través de estos espacios de formación es único por su diversidad y continuidad. También es importante tener en cuenta que el apoyo de la Fundación Ford servía para posibilitar la continuidad de estos programas, razón por la cual el recorte de su financiamiento supuso muchos retos. Por ejemplo, el programa de la UNMSM, el único existente en una universidad pública peruana, ha estado a punto de ser cerrado en varias oportunidades por no ser considerado prioritario por la administración universitaria.

Un aspecto muy importante para la institucionalización académica de los estudios de género ha sido la producción de investigación, lo cual fue apoyado por la Ford desde distintos espacios. Por ejemplo, a inicios de los años 1980 se desarrollaron los primeros estudios sobre el estado de la salud reproductiva en el Perú desde Fomciencias. Más adelante, en la primera parte de la década de 2000, se fomentó la incorporación de la problemática de las minorías sexuales²³.

Asimismo, la Fundación Ford ha realizado contribuciones para renovar la enseñanza y la aplicación del derecho desde una perspectiva de género. Una intervención recurrente en el Perú han sido los programas de asistencia legal y las clínicas públicas. En esta línea de trabajo destaca la labor realizada por Demus, institución creada en 1987 que se ha logrado posicionar como un referente nacional en justicia de género. Asimismo, a través de la Red ALAS se ha promovido la incorporación del enfoque de género en las facultades de derecho a nivel regional, entre las cuales se incluye la de la PUCP. A través del concurso Cátedra ALAS, se incentiva la creación de cursos de derecho que aborden la problemática de género y de las minorías sexuales.

²² Informante 32 (entrevista; 2012).

²³ Informante 34 (entrevista; 2012).

6.2.3 Inclusión financiera

[La Fundación Ford] nos ha animado a ir más allá de la frontera de lo que se puede hacer. Yo empecé a entender la relación con la Ford como un *partneriato* muy claro, en el sentido de discutir ideas y propuestas para ir más allá de lo que es evidente [...] hemos tenido oportunidad de diseñar una serie de instrumentos y mirar de otra manera a los pobres del Perú. Nos planteamos derrumbar el mito que los pobres no ahorran o que no pueden ahorrar y empezamos a trabajar en grupos de ahorro y cadenas inclusivas.

Donatario del sector microfinanciero²⁴

La relación de la Fundación Ford con el sector microfinanciero no es reciente. Dada la notable expansión de las microfinanzas a nivel global, existe una alta densidad de actores en el tema, ciertamente con mayor capacidad de apalancamiento de recursos y escala que la Ford. En este contexto, se podría pensar que esta ha tenido un rol menor en un sector donde no estaría en capacidad de competir. Sin embargo, ha logrado un sólido posicionamiento al especializarse en la generación y difusión de ideas para renovar los servicios financieros dirigidos a los más pobres desde enfoques de inclusión social y transparencia.

Esta línea de trabajo ha estado presente en el Perú desde la década de 1990, cuando empezaron a otorgarse donaciones a Copeme, entidad de segundo piso que agrupa a más de 50 instituciones microfinancieras peruanas. Progresivamente, la Fundación Ford empezó a vincularse con entidades de primer piso, lo cual diversificó el perfil de los donatarios, incluyendo a ONG basadas en Lima, Cusco y Arequipa. Paralelamente, se generaron capacidades de investigación aplicada en la materia. Por ejemplo, una donación de la Ford permitió desarrollar un estudio pionero sobre la oferta de financiamiento en las zonas rurales, el cual sirvió como insumo para armar una red de expertos sobre banca pública para el agro en la región²⁵.

El sector microfinanciero peruano ha experimentado un importante crecimiento desde la década de 1980, posicionándose como un referente en la región. Existe una importante cantidad y variedad de instituciones financieras que proveen créditos, depósitos y otros servicios focalizados en la población pobre (Webb, 2009). La Fundación Ford ha tenido una influencia muy importante en

²⁴ Informante 35 (entrevista, 2012).

²⁵ Informante 10 (entrevista, 2012).

este sector, la cual no ha estado basada en múltiples donaciones, sino más bien en la formación de una comunidad de práctica —a través de eventos y capacitaciones— que no se ha limitado a sus donatarios directos, sino que ha incluido a actores claves del sector. Para un donatario del sector microfinanciero:

[La Ford ha marcado la diferencia al] generar espacios de aprendizaje, de pensamiento. Todo lo que es gestión de desempeño social tiene ahí una placa bien puesta de la Fundación Ford. Esto es una síntesis de muchos años de investigación, de aprender cosas, de trabajar con universidades para identificar los impactos positivos y negativos [...]. Siempre aparece con novedades la Ford y eso es lo interesante porque desarrollaron cosas prácticas, las sistematizan y las comparten.²⁶

A partir de la reestructuración del programa de microfinanzas en 2009, el eje de protección social ha adquirido la mayor prioridad en la cartera gestionada desde la Oficina Regional de la Ford²⁷. A través del Proyecto Capital, se promueve la vinculación de los programas de transferencias condicionadas con iniciativas de promoción de ahorro y educación financiera. De esta manera, se posiciona a los servicios financieros como estrategias de graduación de los programas de protección social. Esta línea de trabajo ha adquirido un alto impacto político y está contribuyendo a innovar la agenda de políticas sociales en varios países de la región, en alianza con el sector privado, especialmente en el Perú, Colombia y Chile.

En el campo de las microfinanzas para el desarrollo, la Ford ha combinado la generación de conocimiento con el desarrollo de instrumentos técnicos basados en dicha evidencia. Asimismo, ha sido capaz de mantener una importante presencia en las comunidades de práctica que no es dependiente del otorgamiento de donaciones específicas. Sin embargo, consideramos que lo más interesante de esta línea de trabajo es que ha promovido la vinculación con dos actores con los cuales la Ford había tenido poca relación en el pasado: el Estado y, de manera muy especial, el sector privado.

6.2.4 Justicia social y derechos humanos

La Fundación Ford ha sido fundamental para la creación, sostenibilidad y renovación del movimiento de derechos humanos en el Perú, es reconocida como el donante más importante en la materia y ha desarrollado vínculos estrechos con las organizaciones de mayor protagonismo en la escena nacional. Su estrategia

²⁶ Informante 35 (entrevista; 2012).

²⁷ Informante 33 (entrevista; 2012).

original de trabajo tuvo por objetivo desarrollar las capacidades de organizaciones locales para la investigación, documentación y denuncia de violaciones en derechos humanos durante el conflicto armado interno. A partir de la década de 2000, dicha agenda histórica fue complementada con un enfoque de promoción de derechos vinculado a la justicia racial y la lucha contra la exclusión social. Este giro responde a los cambios realizados en la programación regional para renovar el movimiento de derechos humanos en el contexto de las transiciones postdictatoriales, haciéndolo más responsivo a las «nuevas demandas de la realidad», pero también a la diversificación de las organizaciones vinculadas a la defensa de derechos. Un aspecto central de esta reforma fue la incorporación de la perspectiva de derechos en las políticas públicas, lo cual implicaba establecer relaciones de colaboración con el Estado, actor que tradicionalmente ha sido mirado con distancia y desconfianza por el movimiento de derechos humanos (Abregú, 2006).

¿De qué manera la Fundación Ford ha marcado la diferencia en el tema de derechos humanos? Nuestros entrevistados coinciden en que se ha distinguido por apostar tempranamente por ellos y por mantener su apoyo, incluso en los momentos más riesgosos y frente al cuestionamiento de varios sectores políticos. Asimismo, ha tenido un fuerte interés en el análisis político, promoviendo el desarrollo de debates públicos sobre temas controversiales. Como recuerda un donatario líder del sector de derechos humanos, la gran mayoría de cooperantes evitaba el tema de derechos humanos durante la década de 1980 por el contexto de violencia política.

En la época en que nosotros empezamos a trabajar en derechos humanos, en el año 83, ya cuando Sendero Luminoso había comenzado a hacer un daño cotidiano, por decirlo de alguna manera, era durísimo trabajar en derechos humanos: había muy poca gente que trabajaba el tema, no solamente ONG, sino periodistas, representantes de partidos políticos. Más bien era una mala palabra. Si bien ahora sigue habiendo una cierta satanización, en esa época era terrible. Entonces, era difícil conseguir cooperación internacional que se metiera a trabajar a estos temas. La Ford fue una de las organizaciones que se metió fuerte a trabajar derechos humanos en relación a la violencia política, donde había un cuestionamiento a quienes hacíamos eso [...]. La Ford se mantuvo: eso fue muy importante.²⁸

²⁸ Informante 7 (entrevista; 2012).

La Fundación Ford sirvió como garante para las ONG frente a sus relaciones con el Estado y los medios de comunicación. Asimismo, brindó una serie de oportunidades para vincularlos con espacios regionales de incidencia y activismo en derechos humanos. Más allá de los recursos asignados, los donatarios peruanos agradecen el acompañamiento dado por la Ford durante estas décadas, así como su capacidad para entender sus agendas institucionales. Enseguida, nos centraremos en tres áreas que ilustran el impacto logrado por la Ford en el movimiento de derechos humanos peruano.

6.2.4.1 Desarrollo de una institucionalidad en derechos humanos

La Fundación Ford ha establecido relaciones largas con instituciones gravitantes para el movimiento de derechos humanos nacional, para lo cual ha empleado dos mecanismos de relacionamiento: a) apoyo continuo a través de fondos institucionales o *core funding*; y b) apoyo a través de proyectos específicos. A través del primer mecanismo, se establecieron relaciones con el IDL (1983), la CAJ (1984) y la CNDDHH (1985). Estas instituciones recibieron una serie de donaciones institucionales, las cuales les permitieron invertir en desarrollo organizacional, otorgaron flexibilidad a la gestión y facilitaron su capacidad de respuesta frente a los desafíos del contexto político.

Aquí ubicamos una de las principales esferas de impacto de la Fundación Ford: el haber acompañado el desarrollo institucional de organizaciones claves para el movimiento de derechos humanos. Para ello, la Ford apoyó a organizaciones de primer piso, como el IDL o Aproveh, pero también promovió la creación de un espacio de articulación de segundo piso, como la CNDDHH.

En el caso de Aproveh, ONG surgida en 1983 con el apoyo de Icco y Diakonia, se identifica una estrategia de financiamiento basada en proyectos específicos que, si bien no siempre han tenido continuidad, sirvieron para desarrollar una de sus capacidades institucionales más sólidas: el registro de víctimas de violaciones de derechos humanos. La Fundación Ford apoyó la creación del Centro de Documentación Nacional que desde 1985 empezó a recoger datos a nivel nacional²⁹. La información compilada, única en el país, sirvió de base para la CVR y para el Plan de Reparaciones. El área legal de Aproveh, activa en el litigio estratégico dentro del Sistema Interamericano de Justicia, no recibió apoyo de la Ford³⁰.

²⁹ Para mayor información, ver el capítulo 2.

³⁰ Informante 17 (entrevista; 2012).

Finalmente, la Fundación Ford se ha distinguido por promover espacios de reflexión crítica dentro del movimiento de derechos humanos, así como intercambios con sus pares de la región. Por ejemplo, la experiencia del Regional Reflection Group fue importante para evaluar el desarrollo del movimiento peruano en clave comparada e identificar elementos críticos para mejorar la acción local. Sin embargo, este proceso no continuó por la dificultad de las partes para sostener el diálogo (Basombrío, 2007) y no se han identificado iniciativas en los últimos años en esta dirección.

El proceso de la CVR constituyó uno de los principales logros del movimiento de derechos humanos peruano. Implementada durante el Gobierno de Alejandro Toledo, el *Informe final* de la CVR cambió los términos del debate público sobre el conflicto armado interno. Si bien es cierto que su legitimidad ha sido cuestionada por algunos sectores de la sociedad peruana, el *Informe final* es un documento de referencia fundamental para la planificación de políticas en derechos humanos. La principal contribución de la Ford fue la asesoría técnica a través del ICTJ, el cual permitió que el proceso peruano se informe a partir de la experiencia internacional en comisiones de la verdad. Asimismo, se realizó una donación a través del PNUD para el levantamiento y divulgación de testimonios de víctimas quechuahablantes. Una revisión de las donaciones otorgadas por el programa de Derechos Humanos y Ciudadanía revela la importancia que tuvo este proceso para la Ford, pues se promovió que sus donatarios realicen contribuciones de acuerdo a sus áreas de *expertise*. De esta manera, la Fundación Ford se posicionó como promotora de la cultura del «Nunca más» en la sociedad peruana.

Dada la trascendencia del movimiento de derechos humanos para el país y para la Ford, resulta clave ampliar los esfuerzos para fortalecer su ámbito de influencia en contextos democráticos. Existen dos desafíos muy importantes para el caso peruano. En primer lugar, ¿cómo fortalecer la valoración del movimiento de derechos humanos en la sociedad peruana? Una importante fortaleza del movimiento nacional es contar con un espacio de articulación política, así como con instituciones sólidas y respetadas con amplia experiencia a nivel nacional. Sin embargo, estas instituciones operan en un contexto marcado por una fuerte oposición política a su labor, así como por cuestionamientos sobre su legitimidad y mecanismos de financiamiento. Es por ello que resulta indispensable fortalecer sus capacidades institucionales para vincularse con otros sectores de la sociedad y también para promover transparencia y rendición de cuentas y para innovar sus mecanismos de financiamiento. En segundo lugar, ¿qué cambios son necesarios en la agenda de derechos humanos para incrementar su relevancia? Se considera

que la Fundación Ford ha dejado un vacío en el desarrollo de los derechos civiles, primero por su concentración en temas de verdad, justicia y reparación y después por la prioridad dada a la problemática de inclusión social y etnicidad. Temas como gobernabilidad democrática, participación política, calidad de la democracia, libertad de expresión, industrias extractivas y seguridad ciudadana han sido mencionados como potenciales innovaciones en la agenda de derechos humanos³¹.

6.2.4.2 Derechos y oportunidades para las mujeres

Hacer un balance sobre la influencia lograda por la Fundación Ford en esta línea de trabajo nos enfrenta a una paradoja: si bien acompañó el desarrollo del movimiento feminista peruano desde sus orígenes y adquirió mucha visibilidad en el tema a nivel regional, su participación en asuntos de género ha disminuido notablemente. Las expertas entrevistadas coinciden en que durante los últimos 10 años la Ford no ha tenido presencia en el tema de género en el Perú. A diferencia de los otros ejes analizados en este documento, donde observamos que ha incrementado su presencia o reformulado sus estrategias con perspectivas de continuidad, en este caso llama la atención la aparente ruptura con el pasado.

La relación de la Ford con el movimiento feminista peruano surge a finales de la década de 1970, cuando se convocó a profesionales para desarrollar investigaciones en el marco del Programa de Mujeres, iniciativa regional que buscaba generar conocimiento sobre la problemática de las mujeres en situación de pobreza. Reconocidas feministas formaron parte de esta iniciativa que facilitó la creación de redes académicas y de activistas de alcance latinoamericano. Sin embargo, la inversión en mujeres supuso un aprendizaje para una Fundación Ford que, a inicios de los años 1980, se vinculaba principalmente con figuras masculinas. De acuerdo a una exfuncionaria de la Ford y reconocida experta en género, durante este período no hubo comprensión sobre las necesidades de las organizaciones emergentes de mujeres que recién empezaban a vincularse con la cooperación internacional.

[E]n todos los países había grupos feministas surgidos en los 70, grupos voluntarios de levantamiento de conciencias, nada de proyectos de desarrollo ni feminismos de la cooperación internacional. Se trataba de rescatar la mística originaria, pero al mismo tiempo también hacer que las organizaciones de

³¹ Informante 19 (entrevista; 2012); informante 7 (entrevista; 2012); informante 25 (entrevista; 2012).

mujeres entraran al grupo de los hombres grandes. O sea, [...], a diferencia de las organizaciones masculinas de derechos humanos que no tenían que poner ninguna contraparte de nada, yo tenía que ver cómo los grupos de mujeres que recién se iniciaban generaban el ingreso que necesitaban [para autofinanciarse]. Entonces habían sentimientos encontrados dentro de una institución que estaba tratando de hacerse pionera en toda la temática de género en la región, pero que al mismo tiempo tenía procesos, cegueras, tradiciones, que venían muy de atrás.³²

Los principales aportes realizados por la Fundación Ford durante la década de 1980 estuvieron concentrados en el empoderamiento legal y económico de las mujeres. Durante este período, las intervenciones en zonas urbanas se concentraron en asistencia legal y educación en derechos para mujeres en situación de pobreza, incluyendo la problemática de la violencia doméstica (a través de Manuela Ramos y Demus), mientras que las intervenciones en zonas rurales estuvieron vinculadas a iniciativas productivas. Un legado de este período es el actual programa de Desarrollo Rural de la ONG Flora Tristán, el cual estuvo basado en los aprendizajes de un proyecto de desarrollo con mujeres algodoneras en Piura liderado por una becaria del IFP.

Desde la perspectiva de la funcionaria que estuvo a cargo del portafolio de género para Argentina, Colombia, Perú y Chile a inicios de la década de 1980, la agenda entonces planteada por la Ford para institucionalizar al movimiento feminista era legalista y conservadora, priorizaba la formación de promotoras legales y la distribución de información y evitaba trabajar otros temas demandados por las organizaciones de mujeres a nivel regional (por ejemplo, economía del cuidado, roles domésticos). Hubo una disociación de la problemática de la mujer respecto a su condición de madre, lo que significó la pérdida de oportunidades para realizar contribuciones innovadoras en las políticas sociales de la época. Por otro lado, la inversión en personas no priorizó el fortalecimiento de liderazgos femeninos –académicos y activistas–, contribuyendo a generar una brecha de oportunidades. La presidencia de Susan Beresford y el ingreso de mujeres a altos cargos en la Fundación Ford –como Alison Bernstein– marcaron un cambio muy positivo en la forma como la Ford conceptualizaba e intervenía en la problemática de género, evitando su encasillamiento en un solo programa e introduciendo temas de relevancia para el movimiento de mujeres³³. Esta apreciación confirma el balance realizado por Hutchinson (2002).

³² Informante 3 (entrevista; 2012).

³³ Informante 3 (entrevista; 2012).

Hacia la década de 1990, la Fundación Ford ya estaba vinculada con las principales ONG feministas del Perú —creadas a inicios de los años 1980—, siendo un hito el lanzamiento del programa de SSR también al comienzo de esa década. La estrategia de trabajo combinó incidencia a través de campañas nacionales y globales, asistencia técnica a organizaciones feministas y producción de conocimiento. Luego del cierre del programa en 2003 —fusionado dentro del programa de Derechos Humanos y Ciudadanía—, se apostó por mantener algunas redes como, por ejemplo, la Articulación Regional Feminista y de Justicia de Género, en la cual participaron varias ONG de la región (Demus por el Perú) para impulsar una agenda regional sobre derechos de las mujeres y su acceso a la administración de justicia (Abramovich & Rodríguez Patriñós, 2007).

Como parte del seguimiento de las conferencias de El Cairo (1994) y Beijing (1995), la Fundación Ford promovió la participación de organizaciones feministas en diálogos de políticas, fortaleciendo sus capacidades de investigación, comunicación e incidencia. Un aspecto muy destacado en las entrevistas es el apoyo dado por la Ford para el desarrollo de investigaciones dentro de ONG, lo cual era visto como una oportunidad para nutrir el debate feminista con aportes provenientes del activismo. Se le reconoce también su apertura para apoyar el desarrollo de investigaciones de alta sensibilidad política. Un caso emblemático fue el estudio desarrollado por Flora Tristán sobre las esterilizaciones forzadas durante el Gobierno de Fujimori³⁴.

Quisiéramos llamar la atención sobre los efectos locales del cierre del programa en SSR. Durante los años 1990, la iniciativa lideró la programación de género en la Región Andina y el Cono Sur, caracterizándose por un ritmo muy rápido de expansión. La fusión de este programa con el de Derechos Humanos y Ciudadanía respondió a razones de planificación (reducción de dispersión programática y transversalización del enfoque de género), pero también a la percepción de que el tema estaba instalado y existían otros actores que podían continuarlo³⁵. De acuerdo a una exfuncionaria de la Fundación Ford, el cierre del programa afectó a las organizaciones de mujeres de la región. La Ford era una de pocas instituciones que trabajaban el tema desde una perspectiva integral, combinando investigación y activismo. Asimismo, el respaldo que brindaba ayudaba a legitimar la importancia del tema en las agendas nacionales y regionales, especialmente en la programación de otras agencias de cooperación.

³⁴ Informante 32 (entrevista; 2012).

³⁵ Informante 34 (entrevista; 2012).

[C]reo que fue muy temprano para perder la especificidad del peso en derechos sexuales y reproductivos. Las cosas creo que no estaban maduras como para dejarlas caer en ese momento [...]. Se estaba logrando interesar a distintos actores en diferentes ámbitos y crear sinergias con los programas de la Fundación [...]. Se necesitaba tiempo para madurar. Creo que en la actualidad se ha vuelto a fragmentar. A pesar que ciertos grupos han entrado en la programación bajo el manto de los derechos humanos, se ha perdido mucho.³⁶

Esta percepción es compartida por los actores locales, quienes destacan que la Fundación Ford dejó un gran vacío en la producción de conocimiento sobre género, en particular en temas sensibles donde otras agencias no quieren entrar, como aborto, esterilización forzada, anticoncepción oral de emergencia y diversidad sexual. Por otro lado, se argumenta que no solo se perdió el financiamiento, sino el acompañamiento político de un aliado que les facilitaba los nexos a nivel nacional e internacional y los respaldaba frente al Estado.

6.2.4.3 Derechos y oportunidades para las minorías étnicas

La diversidad étnica y cultural del Perú, así como la situación de pobreza y exclusión que enfrentan los pueblos indígenas y afrodescendientes, hicieron que el país adquiriera un protagonismo especial en este eje a través de diversas iniciativas de la Fundación Ford. La reorientación del programa de derechos humanos realizada en la década de 2000, que tuvo como objetivo complementar el importante trabajo realizado en la agenda histórica con las «nuevas demandas de la realidad» (Abregú, 2006), implicó la incorporación de temáticas vinculadas a justicia racial, racismo y discriminación. Estos cambios a nivel de estrategia tuvieron importantes repercusiones en el Perú. Por un lado, promovieron la diversificación de la agenda de las organizaciones de derechos humanos vinculadas a la Ford, las cuales habían estado muy comprometidas con el proceso de la CVR y la judicialización del caso Fujimori. Por otro lado, se generaron oportunidades para que la Ford se vincule con actores provenientes o cercanos al movimiento afroperuano e indígena. Sin embargo, el peso relativo de este eje parece haber sido mayor en el programa de educación, pues dos de sus iniciativas más importantes estaban focalizadas en minorías étnicas, aunque desde diferentes estrategias de intervención: a) la acción afirmativa en universidades públicas, a través del PHE; y b) la democratización del acceso a becas de estudios de posgrado, a través del IFP.

³⁶ Informante 34 (entrevista; 2012).

Si bien es a partir de la década de 2000 cuando se identifica una tendencia de donaciones orientadas a promover derechos y oportunidades para las minorías étnicas, es posible identificar algunos antecedentes, aunque de naturaleza aislada. Por ejemplo, a mediados de la década de 1980, una de las instituciones más antiguas del movimiento afroperuano, el Instituto de Investigaciones Afroperuanas (Inape), recibió una única donación para desarrollar una serie de estudios sobre la situación de dicha minoría. Su director, José *Cheche* Campos, es uno de los pocos profesionales afroperuanos que ha alcanzado una posición de poder en la academia en su calidad de vicerrector de investigación de la Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle (La Cantuta). Durante la década de 1990, la Fundación Ford financió algunos proyectos de educación básica ejecutados en zonas rurales con alta presencia de población quechua, pero bajo el enfoque de equidad educativa. Asimismo, en la primera parte de la década de 2000, se apoyó un programa de formación de líderes indígenas en el Perú y Bolivia como parte de una iniciativa compartida con Oxfam e implementada por el CBC (Cusco). En el marco de este proyecto, se establecieron vínculos con algunas organizaciones indígenas regionales para transferir el modelo de formación, revelándose las oportunidades y desafíos de promover programas de liderazgo sociocultural en organizaciones representativas que priorizan la formación y la acción política³⁷.

El proceso de la «Conferencia mundial contra el racismo, la discriminación racial, la xenofobia y formas conexas de intolerancia» de Durban, realizado en 2001, sirvió como oportunidad para que algunas organizaciones étnicas, como Chirapaq y el Centro de Desarrollo Étnico (Cedet), entren en contacto con la Ford. Llama la atención que en ambos casos los vínculos hayan sido facilitados por contactos extranjeros antes que nacionales. Mientras que Chirapaq fue contactada por la Fundación Ideas de Chile, Cedet fue identificado a través de redes de líderes afrocontinentales³⁸.

Los temas de etnicidad e interculturalidad han adquirido una importante visibilidad en la agenda pública peruana en la última década, lo cual puede explicarse por factores externos (mayor atención de la cooperación internacional, resurgimiento de la política identitaria a nivel global) e internos (creación de un marco institucional sobre interculturalidad en el Estado, Ley de Consulta Previa, etc.). Esto ha generado una importante diversificación de los actores y agendas que se articulan alrededor de dichas problemáticas. Las organizaciones indígenas han

³⁷ Informante 11 (entrevista; 2012).

³⁸ Informante 23 (entrevista; 2012); informante 21 (entrevista; 2012).

adquirido mayor visibilidad que el movimiento afroperuano, lo cual se explica por su mayor desarrollo organizativo (a nivel nacional, regional y federativo), su vinculación con temas prioritarios en la agenda pública (industrias extractivas, conflictos y medio ambiente) y la actividad política de algunos de sus miembros. El movimiento afroperuano ha incorporado algunas nuevas organizaciones y plataformas en los últimos años, pero su capacidad de articulación es menor. Asimismo, su agenda de demandas –basada en las brechas de acceso a educación, salud y empleo– no es vista con la misma urgencia que en el caso de los pueblos indígenas³⁹. En este contexto, ¿de qué manera la Fundación Ford ha marcado la diferencia?

En primer lugar, la Ford ha promovido la incorporación de las demandas de las minorías étnicas en la agenda del movimiento de derechos humanos. Las estrategias desplegadas incluyen la documentación de la situación de las minorías étnicas, así como la participación en espacios institucionalizados en derechos humanos. Si bien es cierto que la articulación de las organizaciones étnicas en ellos es baja y no ha estado exenta de tensiones, la Ford ha avanzado en este camino desde una doble vía: apoyando la diversificación de la agenda de las ONG en derechos humanos más influyentes del Perú y también generando experiencia y dotando de visibilidad a algunas organizaciones étnicas emergentes. Por ejemplo, Cedet desarrolló las primeras audiencias regionales con población negra para informar sobre la elaboración del Plan Nacional de Derechos Humanos (2005-2006), lo cual le permitió vincularse con espacios nacionales de derechos humanos y adquirir visibilidad. Como recuerda un importante líder del movimiento afroperuano:

[C]reo que esto le dio un valor agregado muy fuerte, porque también, consciente o inconscientemente, te pone al mismo nivel, no te digo técnico, pero te pone al mismo nivel de representación de las otras organizaciones de derechos humanos que tienen mucho más tiempo y especialización.⁴⁰

Un ejemplo más reciente y vinculado a la esfera transnacional proviene del Cedemunep, que ha logrado participar en espacios de incidencia ante la OEA y la CIDH en el marco de su alianza con Global Rights. Al ser una ONG pequeña, este tipo de exposición resulta muy valorada como parte de su desarrollo organizacional y como estrategia de posicionamiento en el movimiento de derechos humanos. Consideramos que estos procesos han servido para dotar de experiencia a las organizaciones étnicas y para hacerlas más conscientes de las oportunidades

³⁹ Informante 21 (entrevista; 2012); informante 26 (entrevista; 2012).

⁴⁰ Informante 21 (entrevista; 2012).

y desafíos que enfrentan en su relación con actores más institucionalizados en derechos humanos, lo cual, si bien no constituye un impacto de gran escala, sí resultó muy importante para su desarrollo organizacional.

En segundo lugar, la Ford ha contribuido a dotar de legitimidad política y académica a la lucha contra la discriminación y el racismo. A diferencia de otras instituciones que concentran sus esfuerzos en el activismo, la Fundación Ford ha combinado dicho enfoque con la generación de evidencia para brindar rigor técnico y académico a estas problemáticas y vincularlas con las políticas públicas. Si bien el Estado había desarrollado algunos esfuerzos para mejorar la calidad de los datos (por ejemplo, realizando un censo en comunidades indígenas amazónicas), persistían problemas metodológicos y de registro que restaban confiabilidad a los datos y generaban subestimaciones sobre la magnitud de estas poblaciones. Tal situación constituye una de las principales dificultades para la transversalización del enfoque intercultural en la planificación de políticas públicas (Correa, 2011). Es por ello que el apoyo técnico brindado por Grade al INEI para mejorar los instrumentos del próximo censo nacional incorporando preguntas de autoidentificación étnica resulta un aporte único y muy importante. En esta misma línea, aunque desde un abordaje interdisciplinario, destacan las publicaciones y debates realizados por la Universidad del Pacífico en 2012 sobre la situación de la discriminación en el Perú, abordando temas como el acceso a servicios públicos, educación superior, situación de la niñez indígena, empleo y discriminación sexual. Este tipo de aportes contribuyen a elevar la calidad del debate público sobre los temas de racismo y discriminación, asuntos todavía negados o reducidos a experiencias personales por un sector importante de la opinión pública.

En tercer lugar, destaca la apuesta –aunque tímida– de la Fundación Ford por la formación de liderazgos indígenas femeninos a través del Taller Permanente de Mujeres Andinas y Amazónicas (TPMAA) creado por la ONG Chirapaq en el proceso preparatorio para la Conferencia de Beijing (1995). En el año 2009, se constituyó la Onamiap sobre la base de dicho taller, la cual ha logrado participar en espacios internacionales vinculados a las Naciones Unidas y en el Enlace Continental de Mujeres Indígenas, pero cuya visibilidad nacional es menor. Este caso resulta interesante para reflexionar sobre los parámetros a partir de los cuales valoramos el impacto de la Fundación Ford. Al ser una institución joven, Onamiap se encuentra en proceso de posicionamiento dentro del movimiento indígena peruano, el cual se caracteriza por tener varios niveles organizativos y organizaciones con más de 20 años de experiencia (Aidesep; Confederación de Nacionalidades Amazónicas del Perú, Conap); pero cuya capacidad de articula-

ción es débil y asimismo existen tensiones alrededor de la representación política. En tal contexto, ¿cómo valorar la contribución realizada por esta experiencia? Consideramos importante explorar lo que distingue a la propuesta de Onamiap frente a otros actores más institucionalizados del movimiento indígena: primero, destaca su constitución como organización de mujeres andinas y amazónicas que explicita su interés por establecer relaciones de colaboración con actores estatales; y segundo, si bien su agenda de trabajo incluye los derechos colectivos vinculados a la tierra y el territorio, visibiliza también otro tipo de demandas relacionadas a violencia de género, acceso a servicios públicos, nutrición y lucha contra la pobreza. Si bien estos elementos aparecen formalmente en las agendas políticas de las organizaciones indígenas más antiguas, suelen quedar relegados frente a las demandas vinculadas a las industrias extractivas, la tierra y el territorio y a la preservación del medio ambiente. Bajo esta lectura, Onamiap contribuye a incrementar la participación de las mujeres dentro el movimiento indígena y a diversificar su agenda.

El balance realizado sobre esta línea de trabajo motiva algunas reflexiones que consideramos relevantes en un contexto donde los asuntos de justicia racial, racismo y discriminación se han posicionado como prioridades para la Oficina Regional. Si bien la Fundación Ford se ha vinculado con importantes actores de organizaciones étnicas, su red de contactos podría ampliarse más. Observamos que se está replicando la estrategia usada con universidades, centros de investigación y ONG: seleccionar una institución, fortalecerla y vincularla a redes globales. Sin embargo, debe tenerse presente que con el asunto étnico la Ford está entrando en el terreno de los movimientos sociales. ¿Cuál es la visión o teoría de cambio que se tiene para vincularse con estos actores? Aquí es importante rescatar algunas lecciones de intervenciones ya realizadas, así como profundizar la comprensión sobre las dinámicas de las organizaciones étnicas representativas. Una de las principales debilidades del movimiento indígena peruano es su fragmentación en términos regionales, étnicos y de posicionamiento frente a actores externos, como el Estado, la empresa privada y la cooperación internacional. Habiendo dicho esto, habría que tener muy claro qué diferenciaría a la Fundación Ford de los múltiples cooperantes trabajando en el tema étnico. Una alternativa para encaminar estos esfuerzos puede ser fortalecer la institucionalidad estatal vinculada a la interculturalidad, tanto en sus competencias técnicas como en su capacidad de vincularse efectivamente con los actores del movimiento indígena y afroperuano.

Finalmente, es necesario mencionar que en el transcurso del presente estudio hemos recogido opiniones mixtas sobre el desarrollo de este eje temático. Si bien

se valora la importancia de avanzar en el reconocimiento de los derechos y la generación de oportunidades para los grupos históricamente excluidos, hay quienes consideran que la Ford puede estar acotando demasiado sus objetivos, lo cual podría forzar a algunos donatarios a «indigenizar» el diagnóstico de la problemática nacional y centrar la agenda de derechos humanos en las problemáticas de la pobreza y la exclusión, lo cual limitaría el trabajo a nivel de los derechos civiles⁴¹. Por otro lado, hay quienes consideran que la agenda de la Fundación Ford sobre el racismo es todavía muy intelectual y que no está haciendo contribuciones para cambios en la calidad de vida de las comunidades⁴². Este tipo de reacción revela la necesidad de comunicar claramente los objetivos que persigue la Ford en su tratamiento de la problemática étnica.

6.3 Conclusiones

Durante sus 50 años de presencia en el Perú, la Fundación Ford ha realizado importantes aportes para el desarrollo del país, muchos de los cuales no han sido debidamente reconocidos. Se ha invertido con generosidad y constancia en áreas claves que no han sido priorizadas por el Estado peruano a pesar de su trascendencia, como la inversión en capital humano, la modernización del sistema universitario y la producción de conocimiento académico interdisciplinario. El compromiso de la Ford con el desarrollo de la investigación y la formación profesional no ha tenido precedentes por su continuidad y magnitud. Asimismo, la apuesta por el fortalecimiento institucional de un conjunto muy diverso de organizaciones ha enriquecido la calidad de la democracia, la elaboración de políticas públicas y la práctica sobre el desarrollo. El espectro de temas trabajados en el Perú ha sido muy diverso, habiendo convocado a académicos, activistas y gestores sociales interesados en promover el cambio social.

Desde una perspectiva histórica, los ámbitos de mayor influencia de la Ford han sido la academia –especialmente en ciencias sociales– y el movimiento de derechos humanos. A lo largo de este estudio, hemos evidenciado por qué su acompañamiento es ampliamente valorado más allá de los recursos: por su comprensión del país, por apostar por el desarrollo institucional y por no inhibir la capacidad de respuesta de sus donatarios frente a las coyunturas políticas. En los últimos 12 años, la Fundación Ford ha adquirido un importante posiciona-

⁴¹ Informante 21 (entrevista; 2012); informante 25 (entrevista; 2012); informante 19 (entrevista; 2012).

⁴² Informante 21 (entrevista; 2012); informante 26 (entrevista; 2012); informante 23 (entrevista; 2012).

miento en otros temas claves de la agenda nacional, como la conceptualización e implementación de políticas de inclusión social, sea desde la dimensión financiera y educativa o desde la valoración de la diversidad cultural. En contraste, en el mismo lapso de tiempo se ha perdido presencia en temas impulsados en el pasado, como género, SSR, educación básica, relaciones internacionales, filantropía y responsabilidad social.

Es esperable que un actor de cooperación internacional con tan larga presencia en el país ajuste sus prioridades de acuerdo a la interpretación de la problemática nacional y a sus propias políticas institucionales y resulta notable la habilidad que ha demostrado la Fundación Ford para adelantarse a temas que resultarían prioritarios para el país, como el fortalecimiento de la democracia, la inclusión social o la interculturalidad. Asimismo, ha apostado por vincular de manera dinámica la producción de conocimiento con la acción política, tomando como base las prioridades y las capacidades de sus donatarios, pero también impulsando temas poco trabajados y nuevos enfoques.

¿Qué tanto ha cambiado la Fundación Ford durante sus 50 años de presencia en el Perú? Es posible identificar una teoría de cambio transversal en las acciones desarrolladas en el país: el posicionar a la sociedad civil como actor relevante y efectivo para promover procesos de innovación social. Si bien el perfil de los actores considerados como sociedad civil ha ido diversificándose con el paso del tiempo (de intelectuales a activistas, de académicos a gestores sociales), la naturaleza de la teoría de cambio ha sido básicamente la misma. Adicionalmente, se ha avanzado en la comprensión de las oportunidades y desafíos que enfrentan las OSC en la búsqueda del cambio social, promoviéndose un mayor acercamiento a actores estatales como estrategia de sostenibilidad. En el caso peruano, la Fundación Ford no ha tenido una tradición de vinculación con actores del sector privado.

Donde sí se identifican cambios importantes es en la valoración que ha adquirido la influencia o el impacto alcanzado por la Fundación Ford. De ser un actor de cooperación que hasta hace poco priorizaba la visibilidad de sus donatarios antes que la propia, ahora parece estar muy interesado en mejorar su posicionamiento entre los actores clave de la filantropía global, lograr el escalamiento de buenas prácticas y atribuirse impactos. Esto requiere mejorar las estrategias de gestión de conocimiento y de comunicación tanto a nivel de la Oficina Regional como de los mismos donatarios. Como hemos evidenciado en este estudio, la Fundación Ford cuenta con una diversidad de episodios de incidencia: aquellos con alta visibilidad e impacto directo en las políticas públicas y aquellos que han contribuido a crear el «caldo de cultivo» necesario para influir en procesos de

cambio social a mediano o largo plazo (formación de redes de expertos, aprendizaje institucional). En el caso peruano, es claro que las ventanas de oportunidad política y las puertas giratorias entre ONG, centros de investigación y entidades estatales han incrementado las posibilidades de impacto en políticas públicas. Esto ha sido claro durante el Gobierno de Alejandro Toledo y el de Ollanta Humala. Sin embargo, habría que preguntarse hasta qué punto las nuevas valoraciones sobre la incidencia dentro de la misma Fundación Ford generan una jerarquía que coloca como máximo logro el impacto en políticas públicas. Dada la diversidad de acciones realizadas por ella, sería preocupante reducir la valoración de su impacto a cambios en políticas estatales. Si bien este nivel de incidencia es deseable porque garantiza escala y sostenibilidad, también es cierto que no todos los donatarios están en la misma capacidad de vincularse con espacios de poder ni necesariamente manejan los códigos necesarios para hacerlo. Por otro lado, sería lamentable que la búsqueda de impactos en el corto plazo domine la gestión de las donaciones de la Fundación Ford, que más bien se ha distinguido por una mirada amplia y de largo plazo sobre la incidencia. En este sentido, es importante tener presente que sus impactos más destacados han requerido un importante tiempo de maduración.

La Fundación Ford vive tiempos de cambio, razón por la cual resulta muy relevante aprender del pasado. Los casos más exitosos de influencia revelan su habilidad de prever escenarios e identificar su valor agregado en el concierto de la cooperación internacional. En algunos casos, ha sabido esperar el tiempo necesario para ver los resultados de su trabajo, en otros, ha abandonado iniciativas tempranamente. El tiempo, más que las coyunturas políticas, ha sido su mejor aliado. Su legado radica no solo en las contribuciones e impactos logrados, sino también en la riqueza de aprendizajes acumulados en cinco décadas de trabajo muy cercano con OSC de la región. La sistematización de estos aprendizajes y la identificación de lecciones resultan muy importantes para orientar la toma de decisiones y fortalecer las acciones en la región. En este sentido, el pasado resulta un activo que debe ser puesto en valor.

Anexos

Anexo 6.1 Perú: listado de entrevistados

Entrevistado	Institución	Fecha de entrevista
Jeanine Anderson	Exoficial de programa de la Fundación Ford; PUCP	29/8/2012
Juan Ansión	PUCP; Programa Hatun Ñan-Fundación Ford	23/8/2012
Roxana Barrantes	IEP	24/9/2012
Maruja Barrig	Experta en género	24/8/2012
Carlos Basombrío	ONG Capital Humano y Social	28/8/2012
Martín Benavides	Grade	14/8/2012
Oswaldo Bilbao	Cedet	24/8/2012
Cecilia Blondet	Exdirectora de Proética; IEP	11/9/2012; 21/9/2012
Jack Burga	Catholic Relief Services	29/8/2012
Julio Cotler	IEP	24/8/2012
Ricardo Cuenca	IEP	19/9/2012
Ernesto de la Jara	IDL	31/9/2012
Manuel Echegaray	Central de Cooperativas Agrarias Cafetaleras (Cocla)	14/11/2012
María del Carmen Feijoó	Exoficial de programa de la Fundación Ford	27/8/2012
Blanca Fernández	Centro de la Mujer Peruana Flora Tristán	27/8/2012
Inés Fernández Baca	ONG Coincide	12/11/2012
Iris Lanao	Finca Perú	28/8/2012
Gabriela Oré	Exoficial de programa de la Fundación Ford	29/8/2012
Juan Ossio	PUCP	29/8/2012
Marita Palacios	Exoficial de programa de la Fundación Ford	27/9/2012; 20/10/2012
Alonso Pareja	Microcrédito para el Desarrollo (MIDE) La Chuspa (microfinanzas)	14/11/2012
Felipe Portocarrero	Universidad del Pacífico	6/9/2012
Gonzalo Portocarrero	PUCP; Red para el Desarrollo de las Ciencias Sociales	19/9/2012

Entrevistado	Institución	Fecha de entrevista
Cecilia Ramírez	Cedemunep	11/9/2012
Jessica Ramos	MIDE La Chuspa (microfinanzas)	14/11/2012
Gumercinda Reynaga	Programa Hatun Ñan-Fundación Ford	21/12/2012
Tarcila Rivera	Chirapaq	24/8/2012
Rocío Silva Santisteban	CNDDHH	7/11/2012
Francisco Soberón	Aprodeh	31/12/2012
Carolina Trivelli	Exministra del Midis; IEP	4/9/2012
Ricardo Uceda	IPYS	10/9/2012
Marco Villasante	Programa Hatun Ñan-Fundación Ford	13/11/2012; 14/11/2012
Richard Webb	Expresidente del BCRP; Instituto del Perú	3/9/2012
Hugo Yanque	Arariwa Microfinanzas	13/11/2012
Marco Zeisser	Exdirector del CBC	13/11/2012

Referencias

- Abramovich, V., & Rodríguez Patriñós, P. (2007). *La experiencia de los donatarios de la Fundación Ford en América Latina. Informe para la discusión*. Buenos Aires: UdeSA.
- Abregú, M. (2004). Program Officer Memorandum (POM). Initiative reshaping human rights work to address second-class citizenship. Documento interno. Santiago de Chile: Oficina Regional del Cono Sur Andino.
- Abregú, M. (2006). Derechos humanos para todos: de la lucha contra el autoritarismo a la construcción de una democracia inclusiva. En A. Varas, M. Abregú, M. E. Palacios, J. P. Lacoste, G. Delamaza, M. Fernández, C. Trivelli, R. Hernández, C. Fuentes, & C. Heiss, *La propuesta ciudadana. Una nueva relación sociedad civil-Estado* (pp. 81-137). Santiago de Chile: Catalonia.
- Basombrío Iglesias, C. (2007). Informe de evaluación del Programa de Derechos Humanos y Ciudadanía de la Oficina Regional Santiago de Chile de la Fundación Ford. Informe de consultoría. Santiago de Chile: Fundación Ford.
- Castro, J. F., & Yamada, G. (2012). Brechas étnicas y de sexo en el acceso a la educación básica y superior en el Perú. En C. Sanborn (Ed.), *La discriminación en el Perú: balances y desafíos* (pp. 157-184). Lima: Universidad del Pacífico.
- Comisión de la Verdad y la Reconciliación, CVR. (2003). *Informe final*. CVR. Recuperado de <http://www.cverdad.org.pe/ifinal/index.php>
- Correa, N. (2011). *Interculturalidad y políticas públicas: una agenda al 2016*. Lima: IDEA Internacional, PUCP y CIES.
- Court, J. E. (2005). *Bridging research and policy in development: Evidence and the change process*. Londres: ITDG.
- Cuenca, R., & Niño, R. (2011). *Igualando oportunidades: sistematización del Programa Internacional de Becas de la Fundación Ford en el Perú*. Lima: IEP.
- Davies, H., Nutley, S., & Walter, I. (2005). Assessing the impact of social science research: Conceptual, methodological and practical issues. A background discussion paper for ESRC Symposium on Assessing Non-Academic Impact of Research. University of St Andrews-Research Unit for Research Utilisation School of Management. Recuperado de <https://www.odi.org/sites/odi.org.uk/files/odi-assets/events-documents/4381.pdf>
- Didou, S., & Remedi, E. (2006). *Pathways to Higher Education: una oportunidad de educación superior para jóvenes indígenas*. México D. F.: Anuiés.
- Ford Foundation. (2002). *The Ford Foundation: 40 years in the Andean Region and Southern Cone*. Santiago de Chile: Fundación Ford.
- Ford Foundation. (2008). *Pathways to Higher Education*. Nueva York: Fundación Ford.
- Ford Foundation. (2011a). *2011 Annual report: Democratic participation*. Nueva York: Ford Foundation. Recuperado de <http://www.fordfoundation.org/2011%2Dannual/>
- Ford Foundation. (2011b). *2011 Annual report: Justice/reimagined*. Nueva York: Fundación Ford.
- Ford Foundation. (s. f.). Overview of the Andean Region and Southern Cone Office. Ford Foundation. Recuperado de <http://www.fordfoundation.org/regions/andean-region-and-southern-cone/>

- Golub, S., & McClymont, M. (2000). *Many roads to justice: The law-related work of Ford Foundation grantees around the world*. Nueva York: Ford Foundation.
- Greaves, T., Bolton, R., & Zapata, F. (2011). *Vicos and beyond. A half century of applying anthropology in Peru*. Plymouth: Altamira Press.
- Hirst, M. (2008). *El trabajo de la Fundación Ford en relaciones internacionales y estudios regionales: balance y perspectiva*. Buenos Aires: Universidad Torcuato Di Tella.
- Hovland, I. (2007). *Making a difference: M&E of policy research*. Londres: Overseas Development Institute.
- Hutchinson, E. (2002). *Support for women's rights and gender equity in the Andes Region and Southern Cone Office of the Ford Foundation*. Nuevo México: New Mexico University.
- Huw, D., Nutley, S., & Walter, I. (2005). *Approaches to assessing the non-academic impact of social science research*. Londres: University of St. Andrews.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática, INEI.
- Petrovich, J. (2009). *Higher education access and success for marginalized students in Chile and Peru: Promoting sustainable programs*. Santiago de Chile: Ford Foundation.
- Ribotta, B. (2011). *Descripción de los proyectos integrantes del programa Pathways to Higher Education de la Fundación Ford (Región Andina y Cono Sur)*. Santiago de Chile: Fundación Ford.
- Sanborn, C., & Arrieta, A. (2012). Universidad y acción afirmativa: balance y agenda pendiente. En C. Sanborn (Ed.), *La discriminación en el Perú: balance y desafíos* (pp. 227-266). Lima: Universidad del Pacífico.
- Start, D., & Hovland, I. (2004). *Tools for policy impact. A handbook for researchers*. Londres: Overseas Development Institute.
- Tanaka, M., Barrenechea, R., & Morel, J. (2011). La relación entre investigación y políticas públicas en América Latina: un análisis exploratorio. En N. Correa, & E. Mendizábal (Eds.), *Vínculos entre conocimiento y política: el rol de la investigación en el debate público de América Latina* (pp. 35-83). Lima: Overseas Development Institute, Universidad del Pacífico y CIES.
- Tubino, F. (2007). Las ambivalencias de las acciones afirmativas. En J. Ansión, & F. Tubino (Eds.), *Educación en ciudadanía intercultural. Experiencias y retos en la formación de estudiantes universitarios indígenas* (pp. 91-110). Lima: Fondo Editorial de la PUCP.
- Webb, R. (2009). *El árbol de la mostaza. Historia de las microfinanzas en el Perú*. Lima: Instituto del Perú.
- Winn, P. (2007). *Consultant's report: Ford Foundation historical memory programming in the Andean Region and Southern Cone*. Santiago de Chile: Ford Foundation.
- World Bank. (s. f.). Law and development movement. World Bank. Recuperado de <http://siteresources.worldbank.org/INTLAWJUSTINST/Resources/LawandDevelopmentMovement.pdf>

Base de datos

Fundación Ford. (2012). Donaciones ARSC, 1960-2012.

Capítulo 7

Legados y lecciones: medio siglo de presencia en la Región Andina y el Cono Sur

CYNTHIA A. SANBORN, ALEJANDRA VILLANUEVA Y BONNIE SHEPARD

Como señaló Peter Bell, representante de la Fundación Ford en esta región a inicios de la década de 1970, «las fundaciones privadas son actores transnacionales significativos, no solo por el efecto directo de sus donaciones sino por su influencia directa e indirecta en otros actores en la política mundial» (1971, p. 466)¹. Como actores políticos, las fundaciones tienen sus propios intereses y objetivos y, al mismo tiempo, son influenciadas por ideas y paradigmas sobre los cuales definen su agenda y modos de operar.

El análisis de una sola entidad como la Ford en un horizonte temporal tan amplio como el periodo 1962-2012 nos permite ver cómo ha respondido a cambios exógenos y endógenos a esta región. En medio siglo y en cuatro países principales, observamos esfuerzos de definición y redefinición de sus programas como respuesta a las demandas locales, a las tendencias globales y también a la rotación de representantes y oficiales de programa. Asimismo, nos damos cuenta de la importancia que tiene su dinero, por cierto, y también otras formas de apoyar a individuos, instituciones y causas en momentos claves de la historia. Y no dejamos de apreciar las dificultades que surgen cuando sus aportes no son suficientes o no llegan a tiempo para lograr un cambio significativo.

En este capítulo, hacemos un balance de dicha historia y respondemos a tres preguntas planteadas al inicio: ¿Qué es lo que distingue a la Fundación Ford de otros donantes y agencias de cooperación en nuestra región? ¿Qué huellas ha dejado la Fundación Ford en este medio siglo de operación en la Región Andina y

¹ Traducción propia.

el Cono Sur, y cuáles fueron las oportunidades perdidas? ¿Qué lecciones podemos extraer de esta historia, para otras fundaciones y filántropos, para sus actuales y potenciales beneficiarios y para quienes estudian estas organizaciones desde la academia?

Este capítulo se divide en cuatro secciones. La primera ubica a la Fundación Ford en el contexto general de cooperación al desarrollo en nuestra región. La segunda resalta las principales características que distinguen a esta fundación del resto. La tercera sección presenta lo que consideramos los principales legados de la Fundación Ford después de medio siglo de trabajo; también sus principales desaciertos, según las percepciones de quienes fueron entrevistados para este proyecto²; y las conclusiones de los autores de este libro. La última sección plantea una serie de lecciones e interrogantes para quienes aspiran a realizar filantropía de alto impacto y para quienes estudian a estas importantes y poco comprendidas entidades.

7.1 La cooperación al desarrollo en América Latina

El mundo de la cooperación y la asistencia para el desarrollo –conocido en inglés como *foreign aid* u *overseas development assistance*– es dominado principalmente por agencias bilaterales de los países desarrollados –Estados Unidos, Unión Europea, Japón– y también abarca los aportes realizados por la banca de fomento multilateral, en particular, el Banco Mundial y el BID. Las relaciones entre los países y agencias donantes y sus beneficiarios son complejas, marcadas por las asimetrías de poder y los diversos intereses que encierran. A menudo esta «asistencia» es utilizada como una herramienta para el avance de los intereses políticos, económicos e ideológicos de los donantes (Wood, 1986; Schoultz, 1981). La naturaleza de estas relaciones, el poder que implican y las teorías de desarrollo que las guían, también han llamado la atención de la academia (Kaimowitz, 1992; Wood, 1986).

La cooperación para el desarrollo tuvo su primer auge en los años 1950, cuando, tras la exitosa experiencia del Plan Marshall para la reconstrucción de países europeos devastados por la Segunda Guerra Mundial, las economías más avanzadas decidieron reproducir programas similares para mejorar la condición social, económica y política en otros países de Europa y también de Asia y América Latina (Taffet, 2007). En el caso de América Latina, como mencionamos en el capítulo 1, la ayuda de Estados Unidos se disparó en la década de 1960 con la llamada

² Las entrevistas mencionadas a continuación son las que se realizaron para los otros capítulos de este volumen.

Alianza para el Progreso, motivada por la competencia con la Unión Soviética y por las teorías liberales de modernización y desarrollo. Es así que, entre 1960 y 1966, el 89% de la asistencia para el desarrollo de América Latina provenía de Usaid, la agencia de desarrollo de Estados Unidos (Wood, 1986).

Entrada la década de 1970, el desencanto respecto a la teoría de la modernización y la aparición de nuevos actores desde Europa y en los países petroleros del Medio Oriente se combinó con la ola de golpes de Estado en varios países de América Latina, lo que desaceleró temporalmente la cooperación bilateral, aunque en los años 1980 volvió a aumentar la de Estados Unidos en nuestra región. En el Perú, por ejemplo, los volúmenes de la cooperación aumentaron de US\$ 22 millones a US\$ 169 millones entre 1972 y 1987, representando el 0,57% del producto bruto interno (PBI) de este último año. Ello fue debido en parte a la presencia de nuevos donantes en la región, incluyendo la cooperación canadiense y la holandesa (González & Jaworski, 1990). En la década de 1990, América del Sur perdió prioridad tanto para Estados Unidos como para las agencias europeas. Según una fuente, entre 1990 y 2007 se estima que la ayuda para el desarrollo pasó de representar el 0,54% del PBI regional a solo el 0,22% (Tezanos & Martínez de la Cueva, 2009; ver también: Kaimowitz, 1992).

Llegando al nuevo milenio, la relativa importancia política de América Latina siguió siendo menor para los países desarrollados y sus agencias de cooperación oficial. Si bien entre 2000 y 2013 los montos de ayuda oficial neta para esta región se incrementaron de US\$ 4,9 mil millones a US\$ 10,4 mil millones, representaron solo el 8% de la asistencia global para el desarrollo en comparación al 15% de las décadas de 1980 y 1990 (Banco Mundial, 2019; Economic Commission for Latin America and the Caribbean, Eclac, 2015). Paralelamente, en los años 2013-2015, el apoyo de organizaciones filantrópicas privadas a América Latina fue de US\$ 1,8 billones, representando el 8% del financiamiento global de este tipo de organizaciones (Organisation for Economic Co-operation and Development, OECD, 2018). Entonces, aunque las agencias oficiales han mantenido un peso importante en varias agendas de desarrollo de la región, sin embargo, a medida que su apoyo y presencia se reducen, la región ha mirado hacia los actores privados para completar el vacío que dejan.

¿Pero esto es realista? ¿Las fundaciones privadas tienen las mismas prioridades y destinatarios que las oficiales? En parte, pareciera que sí. En los últimos años, por ejemplo, las fundaciones han acompañado los esfuerzos de implementación asociados a la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible. Según un informe de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), en el

período 2013-2015 las fundaciones privadas invirtieron US\$ 23,4 miles de millones –es decir, US\$ 7,8 miles de millones en promedio al año– en ayuda para el desarrollo. Dentro de estas, las fundaciones norteamericanas (de Estados Unidos y Canadá) concentraron el 77% del dinero invertido por todas las fundaciones privadas en cooperación internacional, las cuales fueron seguidas de lejos por las europeas, con el 18% (OECD, 2017).

Como se señala en el capítulo inicial de este libro, durante la Guerra Fría tres fundaciones norteamericanas dominaban el panorama internacional: Rockefeller, Carnegie y Ford. Luego, durante la primera década del siglo XXI, se observó el rápido posicionamiento de un nuevo grupo de donantes privados. Según la base de datos del Foundation Center (2018), 5 fundaciones nacidas en el período 1990-2000 se posicionaron entre las 10 que más dinero invertían en la región y una de este grupo encabezaba el listado (tabla 7.1).

Tabla 7.1
Principales fundaciones norteamericanas en América Latina, 2015

Fundaciones	Año de creación	US\$ (en millones)	Cantidad de donaciones	Áreas prioritarias	Oficina en la región
Bill & Melinda Gates Foundation	1994	111,6	44	Salud pública mundial; desarrollo global; defensoría y políticas mundiales	No
Ford Foundation	1936	62,2	238	Inequidad y exclusión; gobierno y <i>civic engagement</i> ; justicia de género, étnica y racial; inclusión económica; ciencias sociales; agricultura y seguridad alimentaria; acceso a medios e información pública	México y América Central; Brasil; Región Andina
The David and Lucile Packard Foundation	1964	38,3	21	Medio ambiente; desarrollo económico y comunitario; desarrollo internacional; agricultura; derechos humanos; salud	No

Howard G. Buffett Foundation	1999	27,5	2	Seguridad alimentaria; seguridad del agua; resolución de conflictos	n. d. ⁽¹⁾
Gordon and Betty Moore Foundation	2000	22,6	20	Ciencias; conservación medioambiental; salud	No
The William and Flora Hewlett Foundation	1966	21,7	35	Educación; medio ambiente; desarrollo global y población; artes escénicas; tecnología	No
The Susan Thompson Buffett Foundation	1964	16,7	9	Educación	No
W. K. Kellogg Foundation	1930	16,6	65	Infancia; familias trabajadoras; comunidades equitativas	México
Foundation to Promote Open Society	2008	13,5	116	Derechos humanos; seguridad ciudadana; democracia; administración pública; salud; recursos naturales	Brasil
Bloomberg Philanthropies	2006	12,7	6	Medio ambiente; salud; información y comunicación; agricultura y pesca; desarrollo económico	No

Nota

⁽¹⁾ No determinado.

Fuente: Foundation Center (2018).

A diferencia de las fundaciones creadas a inicios del siglo XX, cuyos fondos estaban ligados a industrias manufactureras, estas fundaciones noveles lo están a la industria tecnológica. Ejemplo de ello es la Bill & Melinda Gates Foundation (de los dueños de Microsoft), la Gordon and Betty Moore Foundation (de los propietarios de la empresa de circuitos integrados Intel) y Bloomberg Philanthropies (de propiedad de la empresa de data y medios Bloomberg). También se observan casos de fundaciones creadas a partir de las ganancias generadas por empresas de

información, como la David and Lucile Packard Foundation y la William and Flora Hewlett Foundation, ambas creadas por los dueños de la empresa Hewlett-Packard. En un corto período de tiempo estas fundaciones han adquirido una fuerte presencia en la región.

Como observamos, los montos invertidos por la Fundación Ford han sido modestos comparados a los aportes de las agencias de cooperación bilaterales y multilaterales y, además, en los últimos años también hay otras entidades privadas con aportes significativos. En este contexto, entonces, ¿qué distingue a la Ford?

7.2 Presencia, confianza y estrategia: lo que diferencia a la Fundación Ford

Si bien en el año 2015, la inversión realizada por la Bill and Melinda Gates Foundation superó a la de la Fundación Ford casi en 80%, la Ford sigue siendo el donante privado con mayor número de donaciones en América Latina, seguido de lejos por la Foundation to Promote Open Society, de George Soros. Sus niveles de inversión sostenida en una serie de instituciones también han sido superiores a los de cualquier otra fundación privada. Pero la importancia y la diferencia de la Fundación Ford no se basan en los montos invertidos por sí mismos, sino en otros factores señalados repetidas veces por los entrevistados en los cuatro países estudiados y por otros observadores de la región. Entre ellos, se incluye: presencia física permanente con oficinas en la región, calidad y características positivas de las personas reclutadas para ellas y generación de relaciones de confianza. También se señala la combinación de estrategias filantrópicas para tener un impacto más sostenido, además de la apuesta por la investigación y la creación de nuevos campos de conocimiento y el fortalecimiento de instituciones de formación y de acción social.

i. Presencia física permanente

La mayoría de las fundaciones que operan en la Región Andina y el Cono Sur no mantienen oficinas con personal profesional local. A inicios de los años 1960, la Fundación Ford fue la primera en establecer oficinas de campo (*field offices*) en esta región y en contratar a especialistas en las diversas líneas de programación. Durante las primeras dos décadas, las oficinas estuvieron compuestas en su totalidad por funcionarios y asesores norteamericanos o europeos, todos ellos hombres, pero esto cambió significativamente en los años posteriores, y ya para finales de los años 1990 los oficiales de programas eran en su mayoría latinoamericanos, a menudo exdonatarios o profesionales con experiencia en las líneas de programación a su cargo.

Gran parte de los donatarios y expertos entrevistados para este proyecto coinciden en que la principal ventaja de tener una Oficina Regional de la Fundación Ford cercana es el apoyo técnico y profesional que sus funcionarios proporcionan³. Estos se caracterizan por poseer un conocimiento profundo de los países y la cultura local, lo que les permite relacionarse como pares con los potenciales donatarios y responder rápidamente a necesidades. Los funcionarios ayudan a los donatarios a evaluar su propia labor, identificar nuevas oportunidades y conocer posibles socios que les permitan diversificar sus fuentes de financiamiento. Mientras tanto, los donantes y agencias de cooperación que no cuentan con una base permanente en la región y están poco familiarizados con la misma corren el riesgo de tomar decisiones menos informadas basadas en informes escritos o recomendaciones de consultores contratados de manera temporal. En cambio, el conocimiento del contexto local y regional que poseen los funcionarios de la Oficina Regional de la Fundación Ford ha servido muchas veces como insumo para las estrategias filantrópicas con otros donantes.

ii. Confianza y capital social

En la literatura sobre OSFL, la confianza tiende a ser resaltada como la cualidad que incentiva a diferentes actores a acudir a estas organizaciones en lugar de dirigirse a instituciones estatales o lucrativas. La confianza puede tener diferentes fuentes, ya sea la naturaleza misma de estas organizaciones (semejanzas sociales, competencia profesional, normas y valores comunes) o sus acciones (transparencia en la comunicación, renuncia a intereses económicos, etc.) (Gordon, 2005; Portocarrero, Sanborn, Cueva, & Millan, 2002). Independientemente de la fuente, la confianza solo puede construirse a partir de interacciones que permitan generar capital social, es decir, normas de reciprocidad, redes, asociatividad y compromiso que hacen posible la acción coordinada en una sociedad (Putnam, 2000).

En el transcurso de este estudio, el papel de las interacciones entre donatarios y funcionarios de la Fundación Ford ha sido resaltado como una de las principales vías mediante las cuales ha construido relaciones de confianza con un grupo de líderes y organizaciones, los cuales se han convertido en beneficiarios recurrentes y hasta socios en los programas prioritarios. Si bien hay montos de dinero de por medio, esta relación ha sido descrita como casi horizontal, donde los funcionarios asumen el rol de «colegas» y brindan asesoría a los donatarios, pero también recogen su experiencia y propuestas.

³ Ver en este volumen el capítulo 6, de N. Correa Aste; el capítulo 3, de G. Berger y L. Blugerman; y el capítulo 4, de C. Fuentes Saavedra, A. M. Farías y C. García.

Esta dinámica comienza, en muchos casos, con las donaciones individuales para becas de posgrado o investigaciones exploratorias sobre temas novedosos. Al establecer una buena dinámica con los beneficiarios (o un subgrupo de ellos), la Fundación Ford continúa apoyándolos a lo largo de su trayectoria profesional, sea para la creación de nuevas organizaciones o proyectos o para la renovación de entidades existentes⁴. Construir estas relaciones de confianza implica una inversión en tiempo y para ello no es suficiente una visita anual o bianual del donante.

No podemos ignorar que estas relaciones se han dado entre actores de perfiles similares. Con pocas excepciones, los donatarios de larga data han tenido antecedentes similares a los de los funcionarios de la Fundación Ford: personas de clase media y alta, con formación académica superior, mayoritariamente hombres de ascendencia europea. Como se narra en los capítulos sobre cada país, en la mayoría de los llamados *flagships* –instituciones líderes en su campo que han recibido apoyo sustancial y continuo de la Fundación Ford– la relación se inició gracias a un vínculo con un líder o referente, no necesariamente con la organización en sí misma. Este último vínculo se construye, luego, tras varias donaciones y con intercambios sostenidos.

Con el tiempo, las relaciones de confianza permiten a aquellas organizaciones que han demostrado cumplir satisfactoriamente con las metas establecidas gozar de un alto grado de flexibilidad y establecer vínculos a largo plazo con la Fundación Ford. Casos como el IEP y el IDL en el Perú, el Cedes en la Argentina, la Flasco en Chile y la CCJ son ejemplos de ello. No obstante, estas relaciones de confianza también han sido criticadas por quienes no forman parte de ellas. La cercanía de algunos actores y organizaciones a funcionarios de la Ford con los que se comparten intereses, redes o experiencia previa de trabajo favorece su acceso a donaciones repetidas, creando lo que algunos señalan como un «círculo privilegiado» que dificulta el ingreso de nuevos perfiles a los programas de la Fundación Ford⁵. Por ejemplo, mientras que las entidades mencionadas recibieron apoyo desde sus inicios para reforzarse como organizaciones y posicionarse internacionalmente y fueron acompañadas en las diversas fases de desarrollo institucional y también de crisis, las organizaciones étnicas y de mujeres, como la ONG peruana Chirapaq y el Cedemunep, recién comienzan a recibir este tipo de apoyo en los últimos años.

⁴ J. Ossio (entrevista; 29 de agosto de 2012); G. Portocarrero (entrevista; 19 de septiembre de 2012); C. Wainerman (entrevista; 5 de octubre de 2012); M. Abregú (entrevista; 25 de septiembre de 2012).

⁵ Ver en este volumen el capítulo 6, de N. Correa Aste.

iii. Combinación de estrategias filantrópicas

Hasta la década de 2000, la sostenibilidad de las iniciativas de la Fundación Ford fue facilitada por la práctica de combinar estrategias donantes que se complementaban entre sí. Estas incluían becas de formación a nivel de posgrado, donaciones modestas tipo «semilla» a nuevas iniciativas o líneas de trabajo, apoyo para la investigación y generación de conocimientos sobre una temática nueva y apoyo sostenido a algunas organizaciones o programas, incluyendo financiamiento para costos operativos (*core support*) y desarrollo institucional. Para reforzar ciertas líneas de trabajo y mejorar las posibilidades de impacto, la Fundación Ford también ayudaba a crear redes profesionales o de *advocacy* a nivel nacional y regional que frecuentemente tenían como contraparte a redes globales apoyadas por su oficina central.

La combinación de estrategias ha demostrado ser particularmente importante cuando el objetivo fue establecer un nuevo campo de estudio. Esto se dio, por ejemplo, en el tema de Pobreza Rural y Desarrollo, donde la Fundación Ford hizo una temprana apuesta por la formación de profesionales y organizaciones con una mirada internacional que pudieran hacer avances relevantes en dicho campo. Una vez que maduró y otros actores públicos y privados comenzaron a trabajar con las redes e instituciones respaldadas, la Ford pudo cambiar su estrategia a una más focalizada en la promoción de nuevas teorías de cambio y la intervención de modelos para la inclusión financiera en la región⁶. Otro ejemplo es el campo de Memoria Histórica, donde, luego de años de apoyo a organizaciones defensoras de los derechos humanos, la Fundación Ford invirtió en la preparación de historiadores y científicos sociales para preservar y discutir el recuerdo de la violencia ocurrida, con el objetivo de no olvidarla ni repetirla.

Es importante señalar que estas estrategias también tienen limitaciones. Las donaciones sostenidas y que incluyen gastos operativos han permitido la creación y continuidad de muchas organizaciones *flagship* y la Fundación Ford ha sido de las pocas en proveer este tipo de soporte. Ello ha permitido que tales OSC planifiquen a largo plazo, cuenten con flexibilidad para responder a oportunidades y adquieran capacidades necesarias para lograr sistemas internos eficientes de gestión, gobierno y finanzas. Sin embargo, cuando la Fundación Ford decide retirarse de algún campo de trabajo, a menudo es difícil para sus donatarios reemplazar este apoyo con otras donaciones o mecanismos para la generación de ingresos, más aún si se han acostumbrado a recibir un flujo generoso de fondos.

⁶ Ver en este volumen el capítulo 2, de A. Villanueva-Ubillús, N. Correa Aste y C. A. Sanborn.

Tal como en el caso de las relaciones de confianza, la tendencia a apoyar a ciertas instituciones de manera sostenida genera críticas de «favoritismo», en particular cuando se trata de entidades cuyos líderes tienen vínculos históricos con la Fundación Ford. Por ejemplo, en el caso peruano, testimonios de profesionales de universidades públicas y de provincias criticaron el rol de universidades de élite y ONG con vínculos antiguos con la Fundación Ford que actuaban como mediadores con ella, dificultando el acceso directo a fondos⁷. De este modo, si bien las donaciones sostenidas han permitido el fortalecimiento organizacional de instituciones que hoy son líderes en la región, también se han percibido como mecanismos para excluir a otros potenciales donatarios con menor capital social.

iv. Investigación aplicada y nuevos campos de conocimiento

Otra característica que diferencia a la Fundación Ford es su apuesta por la inversión en investigación científica y en creación de campos estratégicos del conocimiento, o *field-building*. Esto ha implicado la inversión a largo plazo en programas de formación universitaria e investigación aplicada con el fin de crear un grupo sostenible de instituciones y *practitioners* que innoven y eleven la calidad del trabajo realizado sobre un campo específico. Algunos de los casos más resalantes han sido Agricultura y Desarrollo (US\$ 78,1 millones, invertidos al 2012) y Democracia y Derechos Humanos (US\$ 73 millones) (Fundación Ford, 2012).

Como consecuencia, hay un enorme caudal de conocimiento que se ha generado con apoyo de sus programas. Con pocas excepciones, como el IDRC de Canadá, la mayoría de agencias de cooperación internacional priorizan los proyectos de desarrollo y brindan apoyo muy limitado a la investigación, menos aún a la formación de investigadores o al desarrollo de nuevos campos de estudio. Para la Fundación Ford, en cambio, la formación de expertos y la generación de conocimientos útiles para la acción y que proporcionan evidencia para justificar propuestas de políticas de cambio han formado parte esencial de sus estrategias de impacto.

Los esfuerzos de la Ford para incentivar la investigación han sido acompañados por estrategias para diseminar los resultados de estudios e incrementar su incidencia en la esfera pública. Esto se observa, por ejemplo, con la inversión en estudios sobre las brechas de género y las diversas formas de discriminación en mercados laborales y servicios públicos, que han servido a los movimientos feministas y étnicos para posicionar sus luchas por cambiar la situación; también se

⁷ Ver en este volumen el capítulo 6, de N. Correa Aste.

refleja en las propuestas de políticas para la reducción de la pobreza o la reforma de la educación básica, donde estudios apoyados por la Fundación Ford sirven a los *policymakers* en el momento de hacer reformas. Estos, a menudo, también han sido becarios o beneficiarios de la Ford. Incluso en la programación de derechos humanos, con la promoción de la investigación jurídica desde universidades y centros de investigación, en la década de 1990 e inicios de la de 2000, se tuvo un rol importante en la formación de nuevos perfiles de abogados y en informar acerca de procesos de reforma de justicia en los cuatro países.

v. Apuesta por la sociedad civil

La coyuntura política de los años 1970 y 1980 motivó a la Fundación Ford a buscar nuevos aliados por fuera de los Gobiernos y las instituciones públicas. En medio de un ambiente altamente represivo, ella encontró en las ONG un espacio donde combinar labores de investigación y *advocacy* que le permitieran avanzar con una agenda para la región. El personal de la Ford optó por basar sus programas en la idea de que una sociedad civil fuerte es una garantía esencial para la protección de los derechos humanos y el desarrollo humano. La teoría de cambio filantrópico correspondiente fue la de crear nuevas instituciones por fuera de los Estados, robustecer las capacidades de algunas de ellas y convertirlas en líderes en sus campos temáticos.

Particularmente a partir de la década de 1980, la inversión en ONG y otras organizaciones consideradas parte del «tercer sector» se convirtió en prioridad. De representar el 9% de las donaciones en la década anterior, en los años 1980 sumó el 39%, y en los 2000, más del 75% (Fundación Ford, 2012). En el período dictatorial y postdictatorial, la mayor parte de organizaciones beneficiarias fueron entidades orientadas a la investigación-acción en ciencias sociales (Flacso, Ciesplan, IEP, Cedes) o a la defensa de los derechos humanos fundamentales (CELS, IDL, CAJ). Contar con apoyo de la Fundación Ford ayudó a estas organizaciones a resistir la represión de los Gobiernos y a construir alianzas con otros donantes, lo que favoreció posteriormente su sostenibilidad⁸. Como se señala en el capítulo 5, sobre Colombia, contar con el soporte de la Fundación Ford brinda a las organizaciones una «ganancia reputacional» para expandir su capacidad de trabajo e influencia⁹.

⁸ A. Nápoli (entrevista; 28 de septiembre de 2012).

⁹ Ver en el capítulo 5 de F. Cepeda Ulloa, de este volumen, la referencia a Uprimny (p. 198).

7.3 Dejando huellas y oportunidades perdidas

En toda esta trayectoria, la Fundación Ford ha dejado una profunda huella en nuestra región que difícilmente será repetida por otras agencias donantes. Pero también ha tenido desaciertos, como es normal en medio siglo de acción en una región tan tumultuosa y que, también, según muchos observadores e entrevistados, ha perdido otras oportunidades de impacto. En esta sección resaltamos ambos aspectos: los legados más reconocidos y los desaciertos más comentados por quienes participaron en este estudio y por los autores del mismo.

i. Universidades y educación superior

Uno de los legados más importantes de la Fundación Ford en esta región ha sido el apoyo a universidades con excelencia académica y compromiso social, apoyo relacionado a una visión de desarrollo que incluía a la universidad como protagonista en el cambio social y político por fuera de sus aulas. Por ello, una de las oportunidades perdidas más comentadas ocurrió cuando la Ford dejó de lado la apuesta hacia las universidades y los sistemas de educación como tales, a pesar de su peso en nuestras sociedades y los profundos problemas que hoy enfrentan.

Cuando la Fundación Ford inició operaciones en la región, una de las principales preocupaciones era la ausencia de especialistas que pudieran llevar a cabo las reformas consideradas necesarias para el desarrollo. Generar este *expertise* implicaba dos tareas. Por un lado, crear las oportunidades para que académicos y profesionales puedan especializarse en el extranjero. Por otro, habilitar espacios universitarios nacionales para la formación de profesionales en las áreas de interés de la Fundación Ford, en particular, invertir en las ciencias sociales aplicadas y en la modernización de la carrera de derecho.

De manera temprana, la Fundación Ford estuvo interesada en construir relaciones sólidas con universidades públicas y privadas para reforzar la enseñanza y la capacidad para investigación. Entre 1962 y 1970 las donaciones se concentraron en instituciones como la Uniandes de Colombia, la Universidad de Chile, la UBA, la Universidad Nacional de Ingeniería del Perú, la PUC-Ch y el ITDT de Argentina (luego convertido en universidad). Los oficiales de la Ford tenían una idea clara sobre el tipo de formación que deseaban fomentar: un modelo de educación liberal, humanista y aplicada a la vez, orientado explícitamente hacia la formación de líderes para sus países.

Aunque la intervención de los Gobiernos militares a las universidades públicas de la Argentina y Chile interrumpió este proceso, la transición a la democra-

cia trajo un nuevo compromiso por colaborar con universidades –chilenas en particular– para recuperar las ciencias sociales e introducir nuevos campos de estudio y acción. Donaciones importantes a la Universidad de Chile apoyaron a la Facultad de Ciencias Sociales, lo que fue ayudado por la presencia de Manuel Antonio Garretón, donatario de larga trayectoria, quien volvió a asumir labores de enseñanza y gestión en esa casa de estudios; y también al Programa de Estudios de Género. Por otra parte, a finales de los años 1980, la UDP comenzó a ser otro centro de excelencia apoyado por la Ford en investigación y formación en derechos humanos, derecho de interés público y sistemas de justicia. Posteriormente, en la década de 2000, dos universidades chilenas serán apoyadas con programas de inclusión de estudiantes indígenas: la UFRO y la Universidad de Tarapacá.

En Colombia y el Perú también se debilitó la relación con las universidades públicas a partir de la década de 1970 debido a las críticas ideológicas internas hacia cualquier financiamiento norteamericano y también por la violencia política que afectaba a este sector en los años 1980. Sin embargo, la Fundación Ford incrementará su apoyo a dos universidades privadas, la Uniandes y la PUCP, y aumentará recursos para becas de estudio en el extranjero para profesores e investigadores universitarios en los cuatro países. En la década de 2000, la Ford volverá a trabajar con dos universidades públicas peruanas, en Ayacucho y Cusco, a través del programa Hatun Ñan de acompañamiento a estudiantes indígenas.

Según la base de datos de las donaciones de la Fundación Ford en la Región Andina y el Cono Sur, en los 50 años analizados destinó más de US\$ 75,8 millones a programas de modernización de universidades selectas en las primeras décadas de su historia, además de US\$ 78,6 millones en becas, conferencias, viajes y actividades de diseminación de investigaciones en estas universidades (Fundación Ford, 2012). Esta inversión se ha traducido en la creación de una élite académica de alto nivel y de un grupo de centros de formación e investigación públicos y privados que son altamente competitivos y han promovido la generación de comunidades epistemológicas con poder de influencia pública a diferentes escalas.

Desde inicios de los años 1990, sin embargo, se ha desarrollado alrededor de esta élite universitaria una gran variedad de instituciones de educación superior de otro tipo, públicas y privadas, incentivadas por la creciente demanda social de jóvenes de bajos recursos egresados de secundaria y por la tendencia a la desregulación de los sistemas de educación superior. La oferta incluye universidades privadas masivas y de bajo costo, universidades-empresa con fines de lucro, universidades asociadas con nuevas órdenes religiosas o partidos políticos, así como

también aquellas con programas orientados a mujeres y hombres maduros, quienes retornan a estudiar luego de tener familia o carreras militares o civiles.

A inicios de la década de 1990, la Ford convocó a un grupo de destacados científicos sociales para analizar este fenómeno en ciernes y producir propuestas para regular los sistemas de educación superior y asegurar su calidad hacia el futuro. José Joaquín Brunner, exdirector de Flacso Chile y posteriormente ministro secretario general de Gobierno (1994-1998); Jorge Balan, en Cedes; Patricia Arregui, en Grade (Perú); y Simon Schwartzman, en Brasil; entre otros, formaron equipos de investigadores en políticas de educación superior y la Fundación Ford envió a varios de ellos al extranjero para realizar estudios de posgrado en la materia —entre ellos a Martín Benavides, investigador de Grade y actual superintendente de Educación Superior en el Perú—.

Sin embargo, este incipiente esfuerzo por promover *expertise* en temas de educación superior tuvo muy corta vida (con 23 donaciones entre 1989 y 1996) y los estudios realizados en el período no impactaron de la forma deseada en los procesos políticos nacionales. La desregulación y proliferación de entidades de educación superior se aceleró más aún en la década de 2000 y el resultado ha sido sistemas masivos donde predomina la enseñanza tradicional y memorística y las carreras de bajo costo, con muy poca inversión en investigación o bibliotecas y escasos indicadores de calidad confiables (Ferreira, Avitabile, Botero, Haimovich, & Urzúa, 2017; Benavides, León, Haag, & Cueva, 2015; Mollis, 2003).

Aún en las universidades tradicionales, existen complejos problemas de gestión en un contexto más competitivo. También se mantienen notables brechas de género, con una mayoría docente masculina y envejecida frente a una mayoría de alumnas mujeres, y problemas de acoso y discriminación que no han sido enfrentados (Alcázar & Balarín, 2018; Winslow & Davis, 2016). Los programas de estudios de género, legado de aportes de la Ford y otros donantes, han tendido a ser islas dentro de sus propias instituciones, con poco impacto en la gestión. Y los programas de inclusión de estudiantes indígenas y afrodescendientes en instituciones que ofrecen una formación de calidad siguen siendo bastante deficientes y, con pocas excepciones, aquellas instituciones no han modificado la composición étnica de sus docentes ni incorporado prácticas de interculturalidad (Ibáñez, Figueroa, Rodríguez, & Aros, 2018; Espinosa, 2017).

La necesidad de mejorar la gestión universitaria para hacerla más eficiente y más inclusiva es hoy ampliamente reconocida. Pero no existe continuidad en la formación de especialistas en estos temas y tampoco son suficientes los formados, como para producir propuestas y asumir liderazgo en dichos cambios. Siendo la

gestión de la educación superior un objetivo prioritario para la Fundación Ford en sus primeros años y las universidades espacios puestos al servicio de objetivos sociales externos a ellas mismas, consideramos como oportunidad perdida el no haber seguido en este campo.

ii. Derechos humanos y civiles

Sin duda, uno de los legados más importantes de la Fundación Ford, no solamente en América Latina sino a nivel mundial, ha sido su temprana y continua apuesta por los derechos humanos, tanto por su valor intrínseco como por considerarlos centrales a cualquier visión de desarrollo posible. Cuando otras agencias de desarrollo consideraron que no era su rol involucrarse en temas «políticos», optando por una supuesta neutralidad tecnocrática en sus relaciones con regímenes autoritarios, desde inicios de los años 1970 la Ford optó por una defensa clara de la democracia –incluyendo los derechos humanos fundamentales– y un posicionamiento al lado de quienes se opusieron a las dictaduras y la violencia política. Su experiencia en esta región, y muy especialmente en Chile, fue un factor determinante para esta decisión.

El trabajo de la Fundación Ford en defensa de los derechos humanos ha sido un ejemplo paradigmático de la combinación de estrategias mencionadas antes. Por un lado, invirtió bastante en la creación de una serie de ONG defensoras de derechos humanos a nivel global, aunque basadas mayormente en Estados Unidos y Europa; por otro, apoyó diversas iniciativas de la ONU y del sistema de cortes internacionales y promovió la creación de ONG y asociaciones de abogados defensores en casi todas las regiones donde tenía operaciones.

En la Región Andina y el Cono Sur, si bien la Fundación Ford no ha sido el único donante en este campo, es el más involucrado a largo plazo y el más dedicado a acompañar y reforzar a las organizaciones de abogados y activistas. Durante las dictaduras, su apoyo se dirigió a atender situaciones de emergencia, documentar y denunciar abusos y promover la defensa de casos específicos. En contextos de violencia política, como en Colombia y el Perú, apoyó a donatarios que arriesgaron sus vidas entre «dos fuegos» para defender a víctimas del Estado y de los grupos armados. Con el retorno a la democracia y los procesos de pacificación, la Ford ha promovido el campo de acción conocido como «justicia transicional», las comisiones de verdad a nivel regional y global y el campo de conocimiento conocido como memoria histórica. Varios de sus donatarios también han participado en iniciativas en conjunto para la promoción de reformas constitucionales, mientras que otros accedieron a espacios internacionales para

la denuncia de violaciones de derechos, llevando su experiencia a otros países y regiones que la necesitan.

En los últimos años, el trabajo de la Fundación Ford en derechos se ha trasladado de los derechos clásicos individuales a los derechos económicos y sociales, en especial a los derechos colectivos de los pueblos indígenas y de los afrodescendientes en Colombia y el Perú. Esta concentración de recursos se orienta a corregir siglos de exclusión de tales poblaciones en sus propios países y también décadas de poca presencia en las agendas de las agencias de cooperación y fundaciones. Dentro de este marco, además, las prioridades de la Ford están puestas en la defensa de sus territorios ancestrales y en la prevención o reducción de los impactos negativos de las actividades extractivas que tienden a concentrarse en ellos.

Como hemos señalado a lo largo del texto, esta decisión ha generado reacciones negativas entre donatarios cuyas organizaciones o proyectos ya no son prioritarios, lo cual es comprensible tras cualquier cambio de prioridades. Pero también ha planteado preguntas sobre la diferencia que hará la Fundación Ford en este escenario, que tiene muchos otros actores y agendas y entre los cuales ella es relativamente reciente. Por ejemplo, hace décadas hay organizaciones ambientalistas, defensores de la Amazonía y de los pueblos que la habitan, así como también organizaciones caritativas, como Oxfam, que han desarrollado programas orientados hacia la justicia social y ambiental. Hace años que también existen agencias europeas de izquierda o con agendas religiosas progresistas que apoyan a ONG en esta región que promueven derechos indígenas y denuncian a empresas transnacionales. Por supuesto, también están las mismas organizaciones de pueblos indígenas y nativos, a menudo débiles y fragmentadas, con liderazgos políticos complejos. En el caso peruano, al menos, tienen poca voz o representatividad política nacional y han tenido escasa presencia en las organizaciones *flagship* de derechos humanos.

En este contexto, la Fundación Ford optará quizá por estrategias combinadas, como en otros campos y épocas, y es temprano para saber cuáles serían los resultados. ¿Apoyará a nuevos *flagships* con líderes indígenas? ¿Apostará también por la formación de profesionales indígenas y afrodescendientes y por la creación de nuevos campos de conocimiento alrededor de sus lenguas, culturas y visiones del mundo? En países tan dependientes de la exportación de recursos naturales, ¿volverá a promover debates y propuestas ambiciosas –como en las décadas de 1960 y 1980– sobre alternativas de desarrollo menos dañinas al ambiente y a estos pueblos?

Por cierto, la mayoría de personas indígenas y afrodescendientes en Colombia y el Perú viven en centros urbanos y no en territorios ancestrales. ¿Qué iniciativas

promoverá la Fundación Ford para defender sus derechos civiles (y el derecho a la educación) y reducir las barreras de discriminación? ¿Hacerlo implicaría trabajar con universidades para cambiar las estructuras discriminatorias e integrar mejor a sus cuerpos docentes y estudiantiles?

Respecto a los desaciertos, el caso más señalado en esta investigación ha sido el virtual abandono del campo de estudios de género y a las organizaciones defensoras de los derechos de las mujeres en general. Con la excepción de los diplomas de estudios género instalados en algunas universidades durante la existencia de los programas dirigidos a ellos, las organizaciones feministas donatarias fueron seriamente debilitadas con los cierres de las donaciones, en parte porque otros donantes también redujeron su financiamiento para temas de mujer y género en el mismo lapso de tiempo (Hutchinson, 2001)¹⁰.

Y si bien en su lugar la Fundación Ford apoyó el campo de SSR durante 10 años, la forma de cerrar esta línea de trabajo en 2003 también ha sido criticada por abrupta e inoportuna, dada la virtual ausencia de otras donantes dispuestas a apoyar investigación y acción alrededor de temas vitales para las mujeres, como el aborto, la esterilización forzada y la anticoncepción oral de emergencia, que chocan directamente con los poderes fácticos de la región.

El resultado de no mantener una estrategia filantrópica combinada y contundente en apoyo a las mujeres, incluyendo la generación de data y de análisis, que es vital para las campañas de acción y las propuestas de políticas públicas, como también el reforzamiento de ONG líderes en estos temas, se ha sentido más en el nuevo milenio, justo cuanto las luchas sociales y políticas alrededor de tales temas adquieren más fuerza. En la última década, la movilización social y los medios de comunicación han dado mayor atención a los casos y cifras extremadamente altas de violencia de género y feminicidio en estos países, asimismo a la persistencia del embarazo infantil y el abandono escolar, y al aumento de la trata de personas (siempre niñas y mujeres) que acompaña a la expansión de actividades extractivas. El hostigamiento sexual en las instituciones públicas y privadas también ha comenzado a ser tema de preocupación. Y las voces a favor de los derechos de las minorías sexuales, tema tabú hasta hace poco, han tomado mayor importancia.

Estas voces y luchas en la región hoy enfrentan una oposición conservadora muy fuerte, bien organizada y financiada desde los países desarrollados. Al concentrar sus recursos y esfuerzos en la exclusión de grupos indígenas, la Fundación Ford tiene reducidas opciones para apoyar de manera significativa a estos otros

¹⁰ Ver también en este volumen el capítulo 6 de N. Correa Aste.

grupos de nuestras sociedades. ¿Hay otras donantes con la capacidad de combinar apoyo a investigación y activismo, trabajo nacional y *advocacy* internacional para así llenar este vacío? Hasta ahora la percepción en esta región es que no, no los hay.

iii. Relaciones internacionales en un mundo incierto

Desde la creación del sistema de Naciones Unidas hasta la Caída del Muro de Berlín, la Fundación Ford desde Nueva York fue fundamental en la promoción del estudio y la práctica de las relaciones internacionales, tanto dentro de Estados Unidos como a nivel mundial. Sostenida en la convicción de que una mayor comprensión entre los países y bloques de poder llevaría a un mundo de mayor paz y seguridad, la Ford hizo grandes inversiones en la creación de programas y centros de estudios de economía y política internacional en las mejores universidades de Estados Unidos y también en la Europa de posguerra. En esos años, también fue uno de los promotores más activos de las llamadas *area studies*: centros y programas de especialización en estudios de regiones del mundo consideradas vitales para la seguridad de Estados Unidos y del Occidente liberal, es decir, Asia, África, el bloque soviético y también América Latina.

Como señalamos en el capítulo 1, la Fundación Ford fue precursora en este terreno en América Latina cuando auspició investigación y debate sobre alternativas para la modernización y el desarrollo que emergieron a partir de los años 1960 en Santiago de Chile a través de la Escola Latina en la Universidad de Chile, Flasco y otros espacios. Con la llegada de las dictaduras al Cono Sur en la década de 1970, numerosos intelectuales latinoamericanos fueron becados para realizar estudios de posgrado fuera de sus países y continuar en este campo —en universidades de Estados Unidos, México y Venezuela, entre otros países— y también para participar activamente en la LASA y otras redes.

La inversión temprana en la creación de capacidades en relaciones internacionales fue sumamente importante para que numerosos líderes democráticos trabajaran con eficacia a nivel internacional en contra de las dictaduras y contribuyeran a la reconstrucción de sus economías y sistemas políticos con el retorno a la democracia. La formación a nivel de posgrado en economía internacional fue especialmente vital para quienes tuvieron que negociar tanto la deuda externa o la reinserción de sus países en el sistema financiero internacional como con todas las potencias presentes en nuestra región. Al retornar a sus países con apoyo para su reinserción, varios de estos intelectuales abrieron programas y centros especializados en relaciones internacionales, incluyendo a Flasco Argentina, Chile y

Ecuador, el Instituto de Estudios Políticos y Relaciones Internacionales (Iepri) en Colombia y el Centro Peruano de Estudios Internacionales (Cepei). La Ford también promovió la interacción entre ellos a través del RIAL.

Sin embargo, la Caída del Muro de Berlín a finales de la década de 1980 generó una pérdida de interés dentro de la Ford por el campo de las relaciones internacionales, lo que estuvo vinculado desde el inicio a las prioridades de su oficina central en Estados Unidos y a las motivaciones de la Guerra Fría, es decir, a la lucha contra el comunismo y el fascismo. Consiguientemente, se puso fin al financiamiento institucional de *think tanks* y diplomas de estudio especializados en el rubro¹¹.

Para esta subregión, el retiro general de apoyo para relaciones internacionales y economía política internacional (EPI) debilitó significativamente los programas de formación existentes, varios de los cuales desaparecieron de las universidades, e impidió la renovación generacional de expertos en estos temas justamente cuando los países enfrentan un mundo cada vez más globalizado y multipolar. Además, el auge del llamado «neoliberalismo» como ideología y práctica entre los *policy-makers* y en las facultades de economía de Chile, Colombia y el Perú en los años 1990 no ha encontrado contrapesos de fuerza en las academias, como sí los hubo en las universidades con fuerte apoyo estatal en México y Brasil.

En el nuevo milenio, han surgido los países BRIC como potencias de presencia creciente, se forman diversos bloques de poder regional (Unión de Naciones Suramericanas, Unasur; Alianza del Pacífico) y las relaciones Sur-Sur toman mayor importancia. A su vez, tanto las grandes empresas privadas multinacionales como las empresas estatales de potencias emergentes cobran enorme poder frente a Estados más reducidos en funciones y capacidades. Las relaciones económicas y políticas de estos países con el resto del mundo tienden a exacerbar la dependencia de exportaciones primarias y actividades con alto riesgo socioambiental. Sin embargo, son casi inexistentes los programas de estudio y formación donde jóvenes latinoamericanos pueden especializarse en conocer tanto los Estados Unidos y Europa, China y otras potencias de Asia, como lo que ocurre en los propios países vecinos (Brasil, México) o cómo funcionan los centros y circuitos de poder financiero y empresarial de hoy.

El desconocimiento sobre China en esta región es especialmente llamativo, en la medida en que este país ya es la segunda potencia económica para toda América Latina y el primer socio comercial de Chile y el Perú. China es el prin-

¹¹ Ver en este volumen el capítulo 3, de G. Berger y L. Blugerman.

cial mercado hoy para las exportaciones de estos países, en particular en cuanto a minería, y una importante fuente de inversión en infraestructura y crédito para países excluidos del sistema financiero occidental (el *patient capital*) (Kaplan, 2018). La Ford fue pionera entre las grandes fundaciones norteamericanas al abrir una oficina propia en Beijing en 1988. Ese mismo año, coauspicó un Seminario sobre América Latina con la Academia China de Ciencias Sociales (CASS) y distinguidos intelectuales latinoamericanos y latinoamericanistas, entre ellos, Guillermo O'Donnell, Julio Cotler y Terry Karl. Sin embargo, en años posteriores no encontramos mayores esfuerzos por promover este tipo de intercambio en América Latina, ni por invertir en la formación de latinoamericanos en estudios sobre China. Esta inversión hubiera sido vital para las relaciones que se necesitan hoy. La principal fuente disponible para estudios de intercambio con China actualmente es el propio Estado chino a través de los institutos Confucio que ha establecido en diversas universidades de la región.

Aunque la decisión de no invertir en este campo es consistente con la orientación general de la Fundación Ford hacia la desigualdad interna en estos países y los derechos de los grupos más excluidos, muchos entrevistados –y también los autores de este libro– consideran que el abandono de las relaciones internacionales y la EPI como campos de estudio significa una pérdida de oportunidad para ayudar a preparar a nuevas generaciones de latinoamericanos en el manejo de relaciones de poder sumamente asimétricas y con implicancias directas sobre las alternativas para el desarrollo sostenible y la justicia social.

En resumen, la influencia directa e indirecta que tuvo la Fundación Ford sobre la generación de conocimiento en campos de estudios vitales para estos países, aunque difícil de medir, es reconocida por todos como atípica entre las fundaciones internacionales y como invaluable. Por ello, la preocupación por la falta de continuidad de este tipo de apoyo, independiente de Estados y poderes fácticos, justo cuando los países de la región más lo necesitan.

7.4 Lecciones, interrogantes y agenda pendiente

En la filantropía organizada generalmente hay dos grandes metas: que las inversiones tengan efectos catalíticos y que, a la vez, sean sostenibles. Se espera que las iniciativas incidan positivamente, más allá de los donatarios y los ámbitos directos a los que originalmente apuntaban. Un indicador clave de éxito es la capacidad de las organizaciones e iniciativas financiadas por una entidad filantrópica de ampliar su campo de acción e influencia (*scaling-up*), de modo que sean capaces de producir nuevo conocimiento y liderar cambios. Además, se espera que estos

cambios adquirieran un nivel elevado de aceptación en la esfera pública y/o privada y se conviertan en parte del *mainstream*, asegurando su sostenibilidad.

La experiencia de la Fundación Ford en la región ha demostrado que no hay un camino directo ni único hacia el logro de dichos objetivos. Sin embargo, este estudio nos plantea diversas lecciones en base a cuatro casos en profundidad y varias interrogantes sobre la lógica y práctica de la filantropía orientada al cambio social.

i. ¿Apoyar iniciativas a largo o a corto plazo?

Los cuatro estudios de caso demuestran que el tiempo ha sido uno de los mejores aliados de la Ford, dado que recogen testimonios que resaltan la capacidad de los oficiales de la oficina de la Región Andina y del Cono Sur de entender que los cambios sociales y políticos no son repentinos y requieren la articulación de varios actores. De este modo, los programas de las áreas temáticas de la Fundación Ford se han destacado por tener un horizonte no menor a 10 años. Sin embargo, la experiencia también ha demostrado que, cuando la Ford ha decidido retirarse tempranamente de un campo nuevo, en varias oportunidades este se ha debilitado.

Un ejemplo de inversión a largo plazo es la realizada en el campo del derecho. Como se menciona en el capítulo 5, sobre Colombia, la Ford comenzó con el programa llamado Law and Development en la década de 1970, cuando se apoyó la creación de escuelas de derecho con una mirada más aplicada y de activismo social. La iniciativa fue tildada tempranamente como un intento fallido de poner las leyes y el ejercicio del litigio al servicio del ciudadano, dada la presencia de dictaduras en varios países de la región y la falta de un Estado de derecho (Frühling, 2001). Por lo mismo, el programa no gozó del financiamiento sostenido que tuvieron otras iniciativas emblemáticas y de mayor duración. Sin embargo, las becas iniciales para que profesores estudien derecho en el extranjero y las capacidades instaladas en universidades y centros de investigación ayudaron a formar una masa crítica que tuvo un rol clave en los años 1980 y 1990 en acercar a los abogados a la sociedad civil y actualizar la agenda del movimiento de derechos humanos. En el nuevo milenio, las entidades apoyadas han aportado al entrenamiento de abogados indígenas y afrodescendientes en el uso de herramientas para la denuncia y la ampliación de derechos. Tal vez los nombres de las iniciativas mutaron, pero la teoría de cambio de Law and Development se mantuvo y demostró tener un efecto catalizador del movimiento duradero de derechos humanos en la región.

Por otro lado, en algunos casos las donaciones de corto plazo han demostrado ser valiosas. Ejemplo de ello es el que dio la Fundación Ford al Hogar de Cristo

en Chile para la creación del Fondo Esperanza en 1998: de 2.000 clientes iniciales¹², este Fondo llegó a tener más de 102.000 clientes en 2012 y se asoció a la Fundación BBVA¹³. En el Perú, cabe destacar la donación realizada al Comité de América Latina y El Caribe para la Defensa de los Derechos de la Mujer (Cladem) en 1997 para una campaña de denuncia que logró interrumpir la política de población del presidente Alberto Fujimori, que incluía esterilizaciones forzosas a mujeres indígenas y de bajos recursos (Boesten, 2007; Shepard, 2006)¹⁴.

Los ejemplos señalados exponen que, si bien las donaciones a largo plazo permiten a los donatarios madurar sus propuestas y ganar legitimidad en su campo, los aportes puntuales pueden dar espacio para la experimentación. Este tipo de apuestas demanda a los donantes tener la habilidad de reconocer qué iniciativas y actores tienen el mayor potencial de innovación, pero, sobre todo, saber cuál es el mejor momento para apostar por ellos. En varios campos y países, la Fundación Ford ha sido capaz de combinar estrategias, aunque las grandes inversiones de apoyo institucional sostenido también dependen de las prioridades de la sede central en Estados Unidos y de la situación financiera de la misma fundación.

ii. ¿Impactar a través de programas o de instituciones?

Al mirar la evolución de las donaciones de la Fundación Ford en esta región, destacan los programas temáticos elegidos por los representantes u oficiales de programa locales que responden a demandas (o a la percepción de necesidades) en los países prioritarios y también los programas diseñados para ser implementados a nivel global desde la sede en Nueva York y con la participación de sus representantes alrededor del mundo. Ejemplos de lo primero son el trabajo sobre masculinidades e innovación en educación básica y sobre empresas sociales, ambos en la década de 1990; y, de lo segundo, los programas influidos por la agenda de la cooperación internacional: ruralidad y población en los años 1960 y 1970, y género y salud reproductiva en los 1990. En los últimos años, volvemos a observar mayor presencia de iniciativas globales, donde participan donatarios regionales, individuos y organizaciones locales e internacionales, iniciativas que cuentan con una alta concentración en temas «marco», cuyo objetivo es movilizar casi toda la actividad de la Fundación Ford hacia la reducción de la desigualdad.

¹² Ver en este volumen el capítulo 4, de C. Fuentes Saavedra, A. M. Farías y C. García.

¹³ Fundación BBVA Microfinanzas (s. f.).

¹⁴ Ver en este volumen, el capítulo 2, de A. Villanueva-Ubillús, N. Correa Aste y C. A. Sanborn.

Pese al protagonismo de estas iniciativas, la Ford también se ha destacado por otra lógica de donaciones, enfocada en el fortalecimiento de instituciones como tales, aunque no siempre estén ligadas a un tema «marco», pero cuando sus líderes son capaces de adaptarse a las nuevas prioridades de la Ford y aportar a ellas. Se trata de esfuerzos por facilitar la sostenibilidad e influencia de instituciones en una región donde la estabilidad institucional como tal es sumamente escasa. Entre los mecanismos utilizados para ello, se encuentran los siguientes:

- **Mejorar capacidades en administración financiera y recaudación de fondos.** Una organización con un sistema financiero sólido puede cumplir con los requerimientos de sus donantes con mayor facilidad. Si la organización demuestra su efectividad y el donante decide continuar apoyándola, contar con profesionales a cargo de la administración de las donaciones y de la recaudación de fondos facilita la creación de un círculo virtuoso a favor de la sostenibilidad de tal organización. Algunos ejemplos donde se dio atención directa a estas capacidades son la ADC en la Argentina y la CCJ en Colombia, que incluyó un plan de expansión de donantes como parte del financiamiento que recibió de la Ford.
- **Conectar a donatarios con otros donantes.** Dos tipos de intervenciones facilitaron la diversificación de las fuentes de sus beneficiarios. Primero, la labor de los oficiales de programas de presentar personalmente a los donatarios a otros donantes. Segundo, la práctica de invitar a los donatarios a eventos regionales y globales. Ambas intervenciones mostraron ser útiles para que los donatarios pudieran diseminar su trabajo y ampliar su red de contactos, facilitando la creación de nuevos lazos con otras fuentes de financiamiento.
- **Articular a donatarios de diferentes ámbitos.** Parte del éxito de varios programas de la Fundación Ford se debe a que se basaron en una estrategia que combinaba labor de *advocacy* con programas especializados ofrecidos en las universidades. En los últimos años, a través de las iniciativas relacionadas a microfinanzas, se ha buscado ampliar el rango de acción de la Ford a partir del establecimiento de vínculos con actores gubernamentales, vínculos que han resultado en cambios en políticas públicas. De este modo, el diseño de proyectos pilotos y programas que articulan esfuerzos entre actores de la academia, la sociedad civil y la gestión pública ha demostrado ser una estrategia efectiva para ampliar los efectos de las donaciones.
- **Promover *endowments* o fideicomisos.** Este tipo de donaciones han sido escasas y fueron otorgadas a centros de investigación que parecieron ser capa-

ces de sostenerse a largo plazo, además de producir estudios influyentes y de calidad. En los casos de Cedes, CELS y Poder Ciudadano en la Argentina, un *endowment* les permitió instalarse en un espacio propio y, con ello, reducir los costos que se destinaban al alquiler de oficinas. Pero este tipo de intervención no siempre termina como una inversión duradera. En 1991, por ejemplo, la Ford otorgó una cuantiosa donación al IEP para crear un *endowment* con fondos de contrapartida de otras fuentes; sin embargo, tal donación se convirtió en un fondo de emergencia que se desembolsó para ayudar al instituto a sobrellevar la crisis económica que estaba atravesando el país. En años posteriores, el IEP siguió recibiendo fondos para programas específicos y también para fortalecimiento institucional. Por su parte, la Fundación Ford para la Educación Superior en Colombia no pudo sobrellevar la crisis económica nacional de finales de la década de 1990 pese a la contribución de más de medio millón de dólares que recibió de la Ford. Estas experiencias ilustran la importancia de realizar una evaluación cuidadosa del estado financiero, el clima interno y la coyuntura política y económica antes de entregar donaciones significativas y sin importar el aparente potencial que pueda tener una organización.

iii. ¿Cuándo y cómo cerrar líneas de trabajo?

En las secciones anteriores, hemos subrayado varios ejemplos de cierre prematuro de programas y experiencias donde la Ford tuvo un manejo deficiente del proceso: educación superior; mujer, SSR; y relaciones internacionales.

Estos casos demuestran que los donantes necesitan saber cuándo invertir y cómo manejar el cambio de prioridades si desean que se mantenga el campo o las instituciones promovidas. Asumiendo lo segundo, es necesario cerciorarse de que hay otros donantes o fuentes de financiamiento en el territorio con potencial para relacionarse con los antiguos donatarios y proporcionarles ayuda para desarrollo de capacidades de generación de fondos, lo que contribuye a diversificar sus ingresos y reducir la dependencia de un donante en particular. Asimismo, si el trabajo es considerado importante a largo plazo, la fundación debería esforzarse por tratar de asegurar la existencia de algunas organizaciones líderes que guíen al resto de donatarios en el proceso de transición y continúen con el proceso de formación de capacidades.

En caso de que el cierre incluya una política de transversalización de la temática discontinuada, esta debe estar acompañada de un plan estratégico donde se detalle cómo es que los otros programas integrarán los debates y esfuerzos que se dejarán de financiar de manera directa. Todos reconocen que un donante tiene la

libertad de orientar sus recursos a las temáticas que mejor crea conveniente. Sin embargo, para asegurar la continuidad de las iniciativas que ayudó a instalar, el proceso de cambio de prioridades debe ir más allá de un paquete de donaciones de *tie-off* o despedida.

iv. ¿Desarrollar una agenda amplia o focalizada?

La más reciente focalización de la Fundación Ford es un cambio que ha suscitado diversas opiniones dentro del universo de actores relacionados a ella. Durante buena parte de su historia, la Oficina Regional se ha caracterizado por un clima de libertad en el cual los representantes y oficiales de programa podían insertar las preocupaciones que consideraban cruciales en las líneas que supervisaban. Esta política permitía un mayor rango de acción para poner a prueba nuevos donatarios, métodos e iniciativas. No obstante, el riesgo de esta estrategia es terminar con una agenda atomizada, compuesta por numerosas iniciativas no alineadas a los mismos objetivos. Esto no solo puede llevar a una mayor inversión de tiempo y recursos, sino que también reduce la posibilidad de efectividad de un programa. Como señaló una exdonataria, la diversidad, aunque valiosa, puede ser costosa y poco sostenible¹⁵.

La decisión de la Ford de focalizar su agenda en dos países –Colombia y el Perú– y en los derechos de las poblaciones indígenas y afrodescendientes es una apuesta importante para tener mayor impacto sobre una situación de injusticia y exclusión de muy larga historia. Significa también dejar pasar otras oportunidades, algunas de las cuales han sido mencionadas en la sección anterior. Existen redes y actores que la Fundación Ford ayudó a crear que han perdido protagonismo o corren el riesgo de perderlo si es que no logran conectarse a espacios de incidencia internacional o no incluyen la variable indígena o afrodescendiente en sus agendas.

¿Cuáles son los efectos que genera este tipo de apuesta altamente focalizada? Aún es temprano para saberlo, pero es evidente que los donantes necesitan evaluar qué tipo de acompañamiento deben brindar a nuevos y antiguos donatarios cuando toman decisiones de esta envergadura.

v. ¿Cómo evitar dependencia respecto al donante?

Durante la década de 1990, la oficina de la Región Andina y del Cono Sur llevó a cabo algunos proyectos para fomentar una filantropía local que pudiera invertir en líneas de trabajo afines a las de la Fundación Ford. Lamentablemente, ni la

¹⁵ Ver en este volumen el capítulo 3, de G. Berger y L. Blugerman (p. 125).

coyuntura económica ni la situación de la élite donante fueron favorables y este objetivo no se logró. Con contadas excepciones en Chile y Colombia, la filantropía en los países de la región se caracteriza principalmente por estar compuesta por entidades donantes de familias tradicionales conservadoras o por fundaciones creadas por empresas privadas como parte de sus actividades de responsabilidad social empresarial (Agüero, 2008; Banco Interamericano de Desarrollo, BID, Avina, & Zigla (2010). La carencia de fuentes de apoyo local –sobre todo para temas relacionadas con derechos humanos y exclusión social– influye en que los donatarios dependan de la cooperación internacional y sean vulnerables a la reducción de fondos. Si bien no es responsabilidad directa de los donantes velar por la sobrevivencia de las organizaciones que apoyan, la sostenibilidad y el posible impacto a largo plazo de las iniciativas que financian dependen en gran medida de la capacidad de los donatarios de mantenerse activos y relevantes.

En el caso de la Fundación Ford, las estrategias de fortalecimiento institucional han demostrado contribuir a la diversificación de fuentes de financiamiento de las organizaciones. Empero, si las fuentes locales de apoyo no aumentan, difícilmente se podría reducir la dependencia de la cooperación internacional. Por ello, consideramos sumamente importante invertir en la creación de un ecosistema de apoyo a la filantropía local, incluyendo programas innovadores de formación, investigación e inversión.

7.5 Hacia una agenda de reflexión e investigación

Este estudio busca contribuir a ampliar el conocimiento disponible sobre el rol de las fundaciones privadas en la promoción del desarrollo y de la sociedad civil en América Latina. Para ello, ofrece un balance sobre las tendencias, aportes y desafíos de la Fundación Ford en el Cono Sur y la Región Andina sobre la base de una sistematización de evidencia primaria inédita recogida en cuatro países y numerosas fuentes secundarias. Esperamos que lo presentado en este libro contribuya a la literatura, aún bastante limitada, sobre filantropía, cooperación internacional y producción de conocimiento en América Latina.

En los últimos años, los fondos de la cooperación bi- y multilateral en América Latina se redujeron como efecto del período de crecimiento económico y reducción de la pobreza experimentado en el primer lustro de este siglo. En esta etapa, los donantes privados han adquirido mayor protagonismo, no solo como posibles reemplazos para la ayuda oficial, sino como fuentes de financiamiento para aquellos temas, ideas y actores que no son prioritarios para el Estado o son resistidos por poderes fácticos diversos. Las universidades no estatales, los centros

de investigación no universitarios y las ONG de diversa índole miran con mucha expectativa a este reducido grupo de donantes en relación al apoyo necesario para una enorme variedad de actividades y causas sociales.

Por cierto, las fundaciones son actores políticos cuyas agendas son establecidas y redefinidas en función a los intereses y valores de quienes las conforman, quienes, a su vez, son influenciados por el contexto económico y sociopolítico en el que actúan. Entender cómo las organizaciones cambian implica adoptar una mirada a largo plazo (Sabatier, 1988). En el caso de la Fundación Ford, sus primeras acciones en América Latina en la década de 1960 fueron diseñadas en buena medida para acompañar los objetivos estratégicos del Gobierno norteamericano y sus funcionarios prácticamente no se podían distinguir de los funcionarios del Estado. Sin embargo, los golpes militares del Cono Sur llevaron a un distanciamiento de la política exterior oficial estadounidense, el cual se iría ampliando a través de los años. En la mayor parte del medio siglo transcurrido desde los años 1960, la Fundación Ford se ha caracterizado por su independencia y por un perfil dual —académico y activista a la vez—, así como también por su disposición a arriesgarse con proyectos poco convencionales y por comprometerse a largo plazo con sus donatarios, más que con programas y proyectos.

Al terminar este estudio, consideramos que hay una enorme agenda pendiente de investigación que nos ayuda a entender el panorama general del tema. Por ejemplo, encontramos muy poco análisis de parte de otros tipos de entes de cooperación que han tenido influencia importante en algunos sectores o momentos de nuestra historia, entre los cuales se encuentran las agencias europeas de cooperación más pequeñas, asociadas a partidos políticos o corrientes religiosas «progresistas» y aliadas con organizaciones y partidos afines en esta región. Estas entidades han apoyado durante años actividades sindicalistas y clasistas, también a defensores del medioambiente, indigenistas y «antiextractivistas», actores estos últimos a los cuales la Fundación Ford se ha acercado bastante después. Pero también es urgente mirar de cerca a las enormes organizaciones religiosas conservadoras, tanto católicas como protestantes evangélicas, que operan en América Latina a través de ONG, Iglesias y medios de comunicación propios, cuyos objetivos implican revertir los aún modestos avances hacia la igualdad logrados por las organizaciones de mujeres y las minorías sexuales. ¿Cómo es que han logrado abrir tanto camino en pleno siglo XXI?

En contextos en los cuales hay menos recursos disponibles sin condiciones onerosas y con más competencia para obtenerlos, también es fundamental que las OSC independientes estén preparadas para afrontar tal situación. En 2008,

un grupo de fundaciones privadas norteamericanas bajo la gestión de la oficina de cooperación al desarrollo de Canadá (IDRC) lanzaron la llamada Think Tank Initiative (TTI), que involucra invertir grandes recursos económicos y técnicos en el reforzamiento de 43 centros de investigación-acción –11 de ellos en América Latina– hasta el año 2019, de manera similar al actuar de la Fundación Ford durante las décadas previas¹⁶. La TTI levantó bastante expectativa, pues no solamente promovía invertir en la sostenibilidad de esas entidades, sino también en un ecosistema de actores para apoyarlas, acompañarlas y también analizarlas. Hasta la fecha, sin embargo, encontramos muy pocos análisis independientes disponibles sobre este esfuerzo y, en general, poca voluntad de las mismas ONG para analizarse a sí mismas con rigor y transparencia. Será fundamental contar con investigación independiente para ello.

Finalmente, quienes trabajan en la educación de jóvenes profesionales encuentran en las nuevas generaciones de latinoamericanos una creciente presencia de personas que, por herencia familiar o iniciativa propia, cuentan con recursos y tiempo para invertir en la formación de organizaciones orientadas al cambio social. Buscando resultados distintos a la caridad tradicional, observamos a jóvenes formando tanto empresas que reinvierten sus ingresos en objetivos de cambio social como redes de pequeños donantes que se juntan para apoyar causas controvertidas o fuera del *mainstream* y recurren a novedosas formas de levantamiento de fondos y comunicación social para lograr sus objetivos. Las encuestas de opinión también señalan que los y las jóvenes de esta región tienden a tener actitudes más progresistas, por ejemplo, en cuanto a la importancia de la igualdad de género, los derechos civiles y la protección del medio ambiente. Nuestra esperanza es ver en el futuro cercano modelos de desarrollo y filantropía más sostenibles y compromiso de estos nuevos grupos para organizarse y ponerlos en práctica.

¹⁶ Think Tank Initiative, TTI. (2017).

Referencias

- Agüero, F. (2008). La promoción de la responsabilidad social empresarial en América Latina. En C. Sanborn, & F. Portocarrero S. (Eds.), *Filantropía y cambio social en América Latina* (pp. 147-178). Lima: CIUP y David Rockefeller Center for Latin American Studies.
- Alcázar, L., & Balarin, M. (2018). *Desigualdad en la academia: mujeres en las ciencias sociales peruanas*. Lima: Grupo Sofía y Grade.
- Banco Interamericano de Desarrollo, BID, Avina, & Zigla. (2010). *Principales tendencias de la filantropía en América Latina*. BID y Avina. Recuperado de <https://es.scribd.com/doc/41450779/Principales-tendencias-de-la-filantropia-en-America-Latina-BID-Avina-Agosto-2010>
- Banco Mundial. (19 de marzo de 2019). *Ayuda oficial neta recibida (US\$ constantes de 2014)*. Banco Mundial. Recuperado de <https://datos.bancomundial.org/indicador/DT.ODA.OATL.KD?end=2017&locations=ZJ&start=1960&view=chart>
- Bell, P. (1971). The Ford Foundation as a transnational actor. *International Organization*, 25(3), 465-478.
- Benavides, M., León, J., Haag, F., & Cueva, S. (2015). *Expansión y diversificación de la educación superior universitaria y su relación con la desigualdad y la segregación*. Lima: Grade.
- Boesten, J. (2007). Free choice or poverty alleviation? Population politics in Peru under Alberto Fujimori. *European Review of Latin American and Caribbean Studies*, (82), 3-20.
- Economic Commission for Latin America and the Caribbean, Eclac. (2015). *Financing for development in Latin America and the Caribbean. A strategic analysis from a middle-income country perspective*. Santiago de Chile: United Nations.
- Espinosa, O. (2017). Educación superior para indígenas de la Amazonía peruana: balance y desafíos. *Anthropologica*, 39, 99-122.
- Ferreira, M. M., Avitabile, C., Botero, J., Haimovich, F., & Urzúa, S. (2017). *At a crossroads. Higher education in Latin America and the Caribbean*. Washington D. C.: International Bank for Reconstruction and Development y The World Bank.
- Ford Foundation. (4 de marzo de 2013). Ford Foundation president to step down in September. Ford Foundation. Recuperado de <https://www.fordfoundation.org/the-latest/news/ford-foundation-president-to-step-down-in-september/>
- Foundation Center. (19 de abril de 2018). Foundation Maps. Foundation Center. Recuperado de <https://maps.foundationcenter.org/home.php>
- Frühling, H. (2000). From dictatorship to democracy: Law and social change in the Andean Region and the Southern Cone of South America. En M. McClymont, & S. Golub (Eds.), *Many roads to justice: The law-related work of Ford Foundation grantees around the world* (pp. 55-87). Nueva York: The Ford Foundation. Recuperado de <http://siteresources.worldbank.org/INTJUSFORPOOR/Resources/ManyRoadstoJustice.pdf>
- Fundación BBVA Microfinanzas. (s. f.). Finanzas productivas responsables. Fundación BBVA. Recuperado de <http://mfbvva.org/entidades/fondo-esperanza-spa/>

- González, A., & Jaworski, H. (1990). *Cooperación internacional para el desarrollo: políticas, gestión y resultado*. Lima: Grade.
- Gordon, S. (2005). Confianza, capital social y desempeño de organizaciones. Criterios para su evaluación. *Revista Mexicana de Ciencias Políticas y Sociales*, 47(193), 41-55.
- Grady, H. (2014). *Philanthropy as an emerging contributor to development cooperation*. Estambul: United Nations Development Program.
- Heydemann, S., & Kinsey, R. (2010). The state and international philanthropy: The contribution of American foundations. En H. Anheier, & D. Hammack, *American foundations. Roles and contributions* (pp. 205-236). Washington D. C.: Brookings Institution Press.
- Hutchinson, E. (2001). *Support for women's rights and gender equity in the Andes Region and Southern Cone Office of the Ford Foundation: A consultant's report*. Albuquerque: The University of New Mexico.
- Ibáñez, N., Figueroa, M., Rodríguez, M. S., & Aros, A. (2018). Interculturalidad en la formación docente: un aporte desde las voces de personas de los pueblos originarios. *Estudios Pedagógicos*, 44, 225-239.
- Kaimowitz, D. (1992). Aid and development in Latin America. *Latin American Research Review*, 27(2), 202-211.
- Kaplan, S. (2018). *The rise of patient capital: The political economy of Chinese global finance*. Institute for International Economic Policy Working Paper Series. Washington D. C.: The George Washington University. Recuperado de <https://www2.gwu.edu/~iiep/assets/docs/papers/2018WP/KaplanIIEP2018-2.pdf>
- Mollis, M. (Ed.). (2003). *Las universidades en América Latina: ¿reformadas o alteradas? La cosmética del poder financiero*. Buenos Aires: Clacso.
- Organisation for Economic Co-operation and Development, OECD. (2017). *Global private philanthropy for development*. Recuperado de <http://www.oecd.org/dac/financing-sustainable-development/development-finance-standards/Philanthropy-Development-Survey.pdf>
- Organisation for Economic Co-operation and Development, OECD. (2018). *Private philanthropy for development*. París: OECD Publishing.
- Portocarrero, F., Sanborn, C., Cueva, H., & Millan, A. (2002). *Más allá del individualismo: el tercer sector en el Perú*. Lima: CIUP y The Johns Hopkins University.
- Putnam, R. (2000). *Bowling alone. The collapse and revival of American community*. Nueva York: Simon & Schuster.
- Sabatier, P. (1988). An advocacy coalition framework of policy change and the role of policy-oriented learning therein. *Policy Sciences*, 21(2-3), 129-168.
- Schultz, L. (1981). U. S. foreign policy and human rights violations in Latin America: A comparative analysis of foreign aid distributions. *Comparative Politics*, 13(2), 149-170.
- Shepard, B. (2006). *Running the obstacle course to sexual and reproductive health: Lessons from Latin America*. Connecticut: Praeger.
- Taffet, J. (2007). *Foreign aid as foreign policy. The Alliance for Progress in Latin America*. Nueva York: Routledge.

- Tezanos, S, & Martínez de la Cueva, A. (2009). *Ayuda oficial al desarrollo para América Latina y el Caribe en el punto de inflexión del milenio*. Santander: Universidad de Cantabria.
- Think Tank Initiative, TTI. (2017). About TTI. TTI. Recuperado de <http://www.thinktankinitiative.org/>
- Winslow, S., & Davis, S. (2016). Gender inequality across the academic life course. *Sociology Compass*, 10(5), 404-416.
- Wood, R. (1986). *From Marshall Plan to debt crisis. Foreign aid and development choices in the world economy*. Berkeley: University of California Press.

Base de datos

Fundación Ford. (2012). Donaciones ARSC, 1960-2012.

Siglas usadas

ACEP	Asociación Colombiana para el Estudio de la Población
ACIJ	Asociación Civil por la Igualdad y la Justicia, Argentina
ADC	Asociación por los Derechos Civiles, Argentina
ADEL	Agencia de Desarrollo Local, Colombia
AHC	Academia de Humanismo Cristiano, Chile
Aidesepe	Asociación Interétnica de Desarrollo de la Selva Peruana
ALAS	Red Latinoamericana de Académica/os del Derecho
Aprodeh	Asociación Pro Derechos Humanos, Perú
ARED	Asociación para la Reforma de la Enseñanza del Derecho, Argentina
Ascofame	Asociación Colombiana de Facultades de Medicina
BCRP	Banco Central de Reserva del Perú
BID	Banco Interamericano de Desarrollo
BRIC	Brasil, Rusia, India, China
CAJ	Comisión Andina de Juristas
CAJSC	Comisión Andina de Juristas, seccional Colombia
CASS	Academia China de Ciencias Sociales
CBC	Centro Bartolomé de las Casas, Perú
CCJ	Comisión Colombiana de Juristas
CED	Centro de Estudios del Desarrollo, Chile
Cedemunep	Centro de Desarrollo de la Mujer Negra Peruana
Cedes	Centro de Estudios de Estado y Sociedad, Argentina
Cedet	Centro de Desarrollo Étnico

Celade	Centro Latinoamericano y Caribeño de Demografía
CELS	Centro de Estudios Legales y Sociales, Argentina
CEM	Centro de Estudios de la Mujer, Chile
Cenda	Centro de Estudios Nacionales de Desarrollo Alternativo, Chile
Cenep	Centro de Estudios de Población, Argentina
Cepal	Comisión Económica para América Latina y el Caribe
Cepci	Centro Peruano de Estudios Internacionales
Cesoc	Centro de Estudios Sociales, Chile
CEUR	Centro de Estudios Urbanos y Regionales-ITDT, Argentina
CGIAR	Consultative Group on International Agricultural Research
CIAP	Centro de Estudios en Administración Pública-ITDT, Argentina
CIAT	Centro Internacional de Agricultura Tropical
CIDE	Centro de Investigación y Desarrollo de la Educación, Chile
CIDH	Comisión Interamericana de Derechos Humanos
CIE	Centro de Investigaciones Económicas-ITDT, Argentina
Cieplan	Corporación de Estudios para Latinoamérica
Ciepp	Centro Interdisciplinario para el Estudio de Políticas Públicas, Argentina
Cimmyt	Centro Internacional de Mejoramiento de Maíz y Trigo
Cinep	Centro de Investigación y Educación Popular, Colombia
CIP	Centro Internacional de la Papa
CIPD	Conferencia Internacional de Población y Desarrollo
Cippec	Centro de Implementación de Políticas Públicas para la Equidad y el Crecimiento, Argentina
CIS	Centro de Investigaciones Sociológicas-ITDT, Argentina
Cisea	Centro de Investigaciones Sociales sobre el Estado y la Administración, Argentina
CIUP	Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico
Clacso	Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales
Cladem	Comité de América Latina y El Caribe para la Defensa de los Derechos de la Mujer
CNA	Confederación Nacional Agraria, Perú
CNDDHH	Coordinadora Nacional de Derechos Humanos, Perú
CNEA	Comisión Nacional de Energía Atómica, Argentina
Cocla	Central de Cooperativas Agrarias Cafetaleras, Perú

Codhes	Consultoría para los Derechos Humanos y el Desplazamiento, Colombia
Coica	Coordinadora de Organizaciones Indígenas de la Cuenca Amazónica, Perú
Conadep	Comisión Nacional sobre la Desaparición de Personas, Argentina
Conap	Confederación de Nacionalidades Amazónicas del Perú
Coneau	Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria, Argentina
Conicet	Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas, Argentina
Conup	Consejo Nacional de la Universidad Peruana
Copeme	Consorcio de Organizaciones Privadas de Promoción al Desarrollo de la Pequeña y Microempresa, Perú
CPU	Centro de Promoción Universitaria, Chile
CVR	Comisión de la Verdad y Reconciliación, Perú
Dejusticia	Centro de Estudios de Derecho, Justicia y Sociedad, Colombia
Demus	Estudio para la Defensa de los Derechos de la Mujer, Perú
DESC	Derechos económicos, sociales y culturales
DIL	Desarrollo Integral Local, Colombia
DIS	Desarrollo Institucional para las Organizaciones Sociales, Colombia
DTR	Desarrollo territorial rural
Eclac	Economic Commission for Latin America and the Caribbean
ELA	Equipo Latinoamericano de Justicia y Género
ELN	Ejército de Liberación Nacional, Colombia
EPES	Educación Popular en Salud, Chile
EPI	Economía política internacional
Eural	Instituto de Investigaciones Europeo-Latinoamericano
FAO	Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura
FAP	Foundation-Administered Project
FARC	Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia
FARN	Fundación Ambiente y Recursos Naturales, Argentina
Fedesarrollo	Fundación para la Educación Superior y el Desarrollo, Colombia
FES	Fundación para la Educación Superior, Colombia

Siglas usadas

FIDA	Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola
FIP	Fundación Ideas para la Paz, Colombia
FIS	Fondo de Inversión Social, Argentina
Flasco	Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales
Fomciencias	Asociación Peruana para el Fomento de las Ciencias Sociales
Foncodes	Fondo de Cooperación para el Desarrollo Social, Perú
FOROLACFR	Foro Latinoamericano y del Caribe de Finanzas Rurales
FPVS	Fundación Pro Vivienda Social, Argentina
Fundepúblico	Fundación para la Defensa del Interés Público, Colombia
Funproeib	Fundación por la Educación en Contextos Multilingües y Pluriculturales, Bolivia
Gadis	Grupo de Análisis y Desarrollo Institucional y Social, Argentina
GAJE	Global Alliance for Justice Education
GIZ	Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (Agencia de Cooperación Alemana)
Grade	Grupo de Análisis para el Desarrollo, Perú
Huridocs	Human Rights Information and Documentation System, Suiza
IAVE	International Association for Voluntary Effort
ICA	Instituto de Ciencias Agrícolas, Colombia
ICTJ	International Center for Transitional Justice
IDES	Instituto de Desarrollo Económico y Social, Argentina
IDH	Instituto del Desarrollo Humano-UNGS, Argentina
IDL	Instituto de Defensa Legal, Perú
IDRC	International Development Research Centre, Canadá
IEI	Instituto de Estudios Indígenas e Interculturales (antes Instituto de Estudios Indígenas), Chile
IEP	Instituto de Estudios Peruanos
Iepri	Instituto de Estudios Políticos y Relaciones Internacionales, Colombia
IFP	International Fellowship Program-Fundación Ford
IICA	Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura
IIE	Institute for International Education
Iladd	Iniciativa Latinoamericana sobre Derecho y Democracia
Ilades	Instituto Latinoamericano de Doctrina y Estudios Sociales
ILET	Instituto de Estudios Transnacionales, Chile
IMPL	Iniciativa Mundial de Programas Legales
Inape	Instituto de Investigaciones Afroperuanas

Inecip	Instituto de Estudios Comparados en Ciencias Penales y Sociales, Argentina
INEI	Instituto Nacional de Estadística e Informática, Perú
INFD	Instituto Nacional de Formación Docente, Argentina
IPYS	Instituto Prensa y Sociedad, Perú
ITDT	Instituto Torcuato Di Tella, Argentina
Jocas	Jornadas de Conversación sobre Afectividad y Sexualidad, Chile
LASA	Asociación de Estudios Latinoamericanos (por sus siglas en inglés)
LGTB	Lesbianas, gays, transexuales y bisexuales
MIDE	Microcrédito para el Desarrollo, Perú
Midis	Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social, Perú
MIT	Massachusetts Institute of Technology, Estados Unidos
NAACP	National Association for the Advancement of Colored People, Estados Unidos
OCDE, OECD	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico, Organisation for Economic Co-operation and Development
OEA	Organización de los Estados Americanos
OIT	Organización Internacional del Trabajo
OLAC	Oficina para América Latina
Onamiap	Organización Nacional de Mujeres Indígenas Andinas y Amazónicas del Perú
ONG	Organización no gubernamental
ONU	Organización de las Naciones Unidas
OPS	Organización Panamericana de la Salud
OSC	Organización de la sociedad civil
OSFL	Organización sin fines de lucro
Osiptel	Organismo Supervisor de Inversión Privada en Telecomunicaciones, Perú
PBI	Producto bruto interno
PENT	Proyecto Educación y Nuevas Tecnologías, Argentina
PET	Programa de Economía del Trabajo, Chile
PHE	Pathways to Higher Education-Fundación Ford
PIIE	Programa Interdisciplinario de Investigaciones en Educación, Chile
PNUD	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo

POM	Program Officer Memorandum
PPD	Partido por la Democracia, Chile
PUC-Ch	Pontificia Universidad Católica de Chile
PUCP	Pontificia Universidad Católica del Perú
Radim	Red Argentina de Instituciones de Microcrédito
Remurpe	Red de Municipalidades Urbanas y Rurales del Perú
RIAL	Consejo de Relaciones Internacionales de América Latina y el Caribe
Rimisp	Centro Latinoamericano para el Desarrollo Rural
Sernam	Servicio Nacional de la Mujer y la Equidad de Género, Chile
Sipee	Sistema de Ingreso Prioritario de Equidad Educativa, Chile
SSR	Salud sexual y reproductiva
SSRC	Social Science Research Council
SUNY	State University of New York, Estados Unidos
TLC	Tratado de libre comercio
TPMAA	Taller Permanente de Mujeres Andinas y Amazónicas-Chirapaq, Perú
TTI	Think Tank Initiative
UBA	Universidad de Buenos Aires, Argentina
Ucema	Universidad del Centro de Estudios Macroeconómicos de Argentina
UCLA	University of California at Los Angeles, Estados Unidos
UdeSA	Universidad de San Andrés, Argentina
UDP	Universidad Diego Portales, Chile
UFRO	Universidad de la Frontera, Chile
Unasur	Unión de Naciones Suramericanas
Unesco	Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura
Unfpa	Fondo de Población de las Naciones Unidas (por sus siglas en inglés)
UNGS	Universidad Nacional de General Sarmiento, Argentina
Uniandes	Universidad de los Andes, Colombia
UNMSM	Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Perú
UNRN	Universidad Nacional de Río Negro, Argentina
Unsaac	Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, Perú
UNSCH	Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga, Perú
UPCH	Universidad Peruana Cayetano Heredia

Usaid	Agencia de Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (por sus siglas en inglés)
UTDT	Universidad Torcuato di Tella, Argentina
VIH-sida	Virus de inmunodeficiencia humana-síndrome de inmunodeficiencia adquirida
WOLA	Oficina de Washington para Asuntos Latinoamericanos (por sus siglas en inglés)

Sobre los autores

Gabriel Berger es profesor asociado de la Escuela de Negocios de la Universidad de San Andrés y director del Centro de Innovación Social. Sus áreas de investigación son: gobierno y estrategia de organizaciones con fines sociales, responsabilidad social corporativa y gestión sustentable de empresas, modelos de negocios de impacto social, e inversión social estratégica. Ha sido director de la Escuela de Negocios y miembro del Consejo Superior de la Universidad. Fue cofundador y director del posgrado en Dirección y Gestión de Organizaciones Sociales. También es miembro de la Social Enterprise Knowledge Network, de la que fue coordinador general.

Leopoldo Blugerman es licenciado en Ciencia Política (Universidad de Buenos Aires), magíster en Relaciones Internacionales (Universidad de Bologna) y Ph.D.(c) en Administración (Universidad de Hull). Es profesor adjunto regular del Instituto de Industria en la Universidad Nacional de General Sarmiento, donde dirige la licenciatura en Administración de Empresas. También es integrante del Centro de Innovación Social de la Universidad de San Andrés y es investigador externo de la Social Enterprise Knowledge Network. Sus publicaciones se centran en: innovación social, empresas sociales, negocios inclusivos, inversión social privada, responsabilidad social corporativa, sustentabilidad y estrategias de colaboración de organizaciones de la sociedad civil.

Fernando Cepeda estudió filosofía y letras en la Universidad Nacional de Colombia, donde obtuvo el doctorado en Derecho y Ciencias Políticas. También adelantó cursos de postgrado en Ciencia Política en la New School for Social

Research (Nueva York). Estuvo vinculado a la Universidad de los Andes por 23 años, y ocupó cargos como Rector Encargado y Vicerrector, entre otros. Ha sido Ministro de Gobierno, de Comunicaciones, Consejero Presidencial y Viceministro de Desarrollo Económico. Se ha desempeñado como Representante Permanente de Colombia ante las Naciones Unidas, Embajador ante la OEA, Reino Unido y Francia; Ministro Plenipotenciario en Washington D.C. y Encargado de Negocios.

Norma Correa es antropóloga especializada en políticas públicas, desarrollo económico, pobreza, interculturalidad e innovación. Profesora e investigadora del Departamento de Ciencias Sociales y de la Escuela de Gobierno de la Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP). Es magíster en Política Social por la London School of Economics y licenciada en Antropología por la PUCP. Sus investigaciones recientes analizan los impactos de programas de protección social y desarrollo productivo en la ampliación de oportunidades de ciudadanos en condición de pobreza y vulnerabilidad. Tiene 15 años de experiencia liderando programas de desarrollo, como evaluadora y asesora para organismos multilaterales, gobiernos, *think tanks* y laboratorios de innovación en América Latina.

Ana María Farías es doctora en Ciencia Política y profesora de la Universidad Alberto Hurtado. Es licenciada en Historia y magíster en sociología por la Pontificia Universidad Católica de Chile. Su trabajo más reciente es el libro *Políticas Sociales en Chile* (Ediciones Universidad Alberto Hurtado, 2019).

Claudio Fuentes es Ph.D. en Ciencia Política por la Universidad de Carolina del Norte (Chapel Hill), y profesor titular de la Escuela de Ciencia Política de la Universidad Diego Portales. Entre sus últimos libros se cuenta *El pacto* (Ediciones UDP, 2013), *El fraude* (Hueders, 2013), y *¿Cuándo se jodió Chile?* (Catalonia, 2016).

Camila García es cientista política de la Universidad Diego Portales y M.A. en Relaciones Internacionales, profesora a tiempo parcial del Instituto de Estudios Internacionales de la Universidad de Chile y analista de la Dirección de Planificación Estratégica del Ministerio de Relaciones Exteriores de Chile.

Cynthia A. Sanborn es profesora de Ciencia Política en la Universidad del Pacífico, donde también ha sido Vicerrectora de Investigación y Directora de su Centro de Investigación. Ha sido Presidente del Directorio del Consorcio de Investigación Económica y Social (CIES), profesora visitante en la Universidad de

Harvard, y funcionaria de la Fundación Ford. Tiene numerosas publicaciones sobre política y desarrollo en Perú y América Latina, filantropía y responsabilidad social, y las industrias extractivas. Sus estudios recientes han analizado el impacto de las inversiones chinas en América Latina. Tiene un Ph.D. y una maestría en Government por la Universidad de Harvard, y es bachiller en Ciencia Política de la Universidad de Chicago.

Bonnie Shepard (M.Ed., M.P.A) tiene más de 35 años de experiencia en la evaluación de programas para la planificación estratégica de diversas ONG, fundaciones y organismos internacionales de desarrollo. Se especializa en asistencia técnica, medición de resultados, evaluaciones de programas filantrópicos, y evaluaciones de incidencia. Fue oficial del Programa de la Fundación Ford para la Salud Sexual y Reproductiva en la oficina de la Región Andina y del Cono Sur (1992-1998). Es autora de *La salud sexual y reproductiva: una carrera de obstáculos* (FLACSO & Editorial Catalonia, 2009), así como de varios artículos y capítulos de libros.

Alejandra Villanueva es socióloga por la Pontificia Universidad Católica del Perú y magíster en Desarrollo Internacional por la Universidad de Manchester. Es profesora a tiempo parcial del Departamento de Ciencias Sociales y Políticas en la Universidad del Pacífico e investigadora afiliada al Centro de Estudios sobre Minera y Sostenibilidad (CEMS) de dicha institución. Actualmente se encuentra realizando estudios a nivel doctoral en la Universidad Católica de Lovaina (Bélgica). Sus temas de interés se centran en el análisis de la influencia de la cooperación para el desarrollo en políticas nacionales en América Latina, informalidad y gobernanza de industrias extractivas.

