

# Experiencias Compartidas

Ayuda en Acción

## Nº 2

Lecciones aprendidas y recomendaciones sobre las estrategias  
de empoderamiento

Reflexiones sobre apadrinamiento y economía de la donación

Reflexiones sobre mujer y economías locales

Los valores y la gestión de personas

Las barreras del aprendizaje según Peter Senge

**Mayo  
2007**



## Presentación

Os presentamos un nuevo número de **Experiencias Compartidas**. En esta ocasión, especialmente centrado en las lecciones aprendidas y conclusiones de algunas investigaciones, evaluaciones o sistematizaciones de experiencias relacionadas con los procesos de empoderamiento y participación.

En la Sección 1 intercambio: "Empoderamiento y Gobernabilidad" nos muestra las conclusiones extraídas de algunas de nuestras experiencias en Bolivia y Perú. "Recomendaciones a las estrategias de empoderamiento de Ayuda en Acción Bolivia", profundiza en los casos bolivianos desde la mirada de un consultor externo. "Sobre el enfoque de empoderamiento", subraya algunas de las lecciones aprendidas acerca de esta temática en el proceso de evaluación de nuestra anterior Estrategia Institucional. "La ciudadanía un derecho de la infancia", señala las conclusiones de una jornada de reflexión sobre participación infantil organizada por AeA. "El Tesoro de Nancital", es una breve presentación de una experiencia de participación juvenil a través del teatro en Nicaragua. Y "Recomendaciones para campañas de sensibilización e incidencia política en el ámbito de los derechos de la infancia", es una propuesta de líneas de acción resultado de una investigación sobre el estado de arte de los derechos de la infancia en Latinoamérica.

Abrimos, también en este número, un espacio para textos de carácter más reflexivo y crítico (Sección 2 reflexiones): "El apadrinamiento y la economía de la donación", que trata de profundizar en la figura del apadrinamiento como forma de relación solidaria y fundamenta una crítica a la crítica del modelo. "Mujer y Economía locales", es una reflexión acerca de la economía social desde el rol de las mujeres.

Nuestra sección sobre gestión del conocimiento (Sección 3) se centra esta vez en un artículo sobre los valores en la gestión de personas, "Las personas en las organizaciones sin ánimo de lucro", y una breve reseña sobre las barreras del aprendizaje organizacional según uno de los principales impulsores de este concepto: "Las barreras del aprendizaje según Peter Senge".

Esperamos que el número 2 de **Experiencias Compartidas** os ayude. Desde aquí, os invitamos a participar, ya sea con sugerencias y comentarios a este número o con contenidos para los próximos.

Muchas Gracias.

# Sección 1

intercambio

**Empoderamiento y Gobernabilidad:** Conclusiones de la visita a las iniciativas de Yapacaní y San Julián (Bolivia), y San Juan de Lurigancho, Villa el Salvador y Santo Domingo (Perú). Valeria Méndez de Vigo

**Recomendaciones a las estrategias de empoderamiento de Ayuda en Acción en Bolivia y en la Región.** Investigación sobre el proceso de empoderamiento de las poblaciones rurales de San Julián y Yapacaní, Santa Cruz, Bolivia. Juan Carlos Núñez

**Sobre el enfoque de empoderamiento:** Algunas lecciones aprendidas en el proceso de Evaluación de la Estrategia Institucional 2001 – 2005 de AeA. Alberto Gómez

**La Ciudadanía, un derecho de la Infancia.** Eva María Vicente

**El Tesoro del Nancital:** Una experiencia de participación juvenil a través del teatro, en la Comunidades rurales de Boaco y Camoapa, Nicaragua. Gerardo Molinares Y Erodita Gasparini

**Recomendaciones para campañas de sensibilización e incidencia política en el ámbito de los derechos de la infancia.** Gonzalo Barreno Hernández

# Empoderamiento y Gobernabilidad:

## Conclusiones de la visita de seguimiento a las iniciativas de Yapacaní y San Julián en Bolivia, y San Juan de Lurigancho, Villa el Salvador y Santo Domingo en Perú.

Valeria Méndez de Vigo<sup>1</sup>

### **Premisas básicas para el funcionamiento de sistemas de participación ciudadana.**

Tanto en Perú como en Bolivia existen marcos reguladores que descentralizan el poder y posibilitan y fomentan los sistemas de participación ciudadana o la combinación de democracia representativa y participativa. En las experiencias visitadas a nivel local- Yapacaní y San Julián en Bolivia y Villa el Salvador, San Juan de Lurigancho y Santo Domingo en el Perú, existen estos marcos reguladores y estas experiencias en las que las comunidades participan en la planificación municipal y en la asignación del presupuesto municipal (el destinado a presupuesto participativo que supone un monto del total) y en las que existe también el control o vigilancia social. Los sistemas se articulan de forma diferente y por distintos factores, pueden destacarse en mayor o menor medida, unos u otros componentes.

En Bolivia, la Ley de Participación Popular ha permitido una mayor transferencia de recursos (40% del presupuesto), la planificación participativa articulada al presupuesto y un sistema de control y vigilancia social de la sociedad civil respecto de la gestión de la coparticipación muy avanzado. La ley es por tanto muy progresiva y seguramente un ejemplo en cuanto a descentralización – o mejor, municipalización- fiscal, administrativa y política, aunque cuenta también con sus lagunas y limitaciones.

En el Perú, la descentralización ha operado de manera diferente. Respecto del presupuesto participativo, constituye alrededor del 20% del total municipal (en aquellos municipios que he visitado),

la concordancia entre el presupuesto y la planificación participativa no es completa, no está consolidada y el sistema de vigilancia y control social es muy débil todavía. En el Perú parece haberse primado la participación y la concertación, más que la vigilancia o control social.

En cualquier caso es evidente, al margen de la fórmula que revista y de las mayores/menores limitaciones que puedan darse, que para que un sistema de participación ciudadana pueda funcionar deben darse necesariamente dos premisas, además de un marco legal que lo propicie: una voluntad política clara- desde el gobierno municipal en estos casos- y una comunidad organizada. Ambas son fundamentales, de tal forma que la carencia de cualquiera de ellas impide el funcionamiento del sistema. En algunos casos, parece primar una u otra, aunque se den ambas. En Yapacaní, por ejemplo, es de destacar el proceso de empoderamiento del campesinado, que ha emprendido numerosas acciones colectivas y que ha logrado obtener el poder político local; en Santo Domingo, por ejemplo y en general en los municipios de la sierra norte de Piura, el liderazgo de alcaldes y equipos municipales parece haber sido decisivo para poner en marcha el sistema de participación ciudadana de forma efectiva.

### **Premisas para el funcionamiento de sistemas de participación ciudadana**

Marcos legales  
Voluntad política municipal  
Comunidades organizadas capaces de reclamar sus derechos y de participar en la gestión de lo público.

<sup>1</sup> Valeria Méndez de Vigo ha sido la persona responsable de la temática de empoderamiento y gobernabilidad en el Departamento de Sensibilización y Políticas de Cooperación en la Sede de AeA. Hoy es responsable de Campañas en Entre Culturas, una de las organizaciones con las que trabajamos como socios estratégicos en diversos procesos de incidencia política.

## **Fuerte tradición organizativa: Protagonismo del campesinado (Yapacaní, Bolivia) y de la mujer (San Juan de Lurigancho, Perú).**

Tanto en Yapacaní y San Julián como en Villa el Salvador y San Juan de Lurigancho, existe una tradición organizativa muy fuerte por diversos factores. En Bolivia, los campesinos indígenas, aislados y desatendidos por el Estado, se organizaban en redes para una mejor supervivencia, además de la tradición andina comunitaria. Asimismo eran migrantes procedentes de otros departamentos de Bolivia, procedentes de la mina y el sindicato. Comparten la condición de migrantes con los pobladores de San Juan y de Villa el Salvador, barrios periféricos de Lima, que se forman por las oleadas de migrantes de la década de 1970, también con fuerte tradición organizativa. Se organizan para realizar todas las actividades comunitarias: en todos los lugares que visité, se organizaban en torno a la salud- en Mesas de salud, asociaciones de promotoras, educación- en Asociaciones de Madres y Padres- seguridad- en Yapacaní, a través de las brigadas de vecinos y juveniles, nutrición-en programas de Vaso de Leche y Comedores populares en el Perú, etc. Se organizan, por tanto, para procurar bienes y servicios para sí mismos, sus familias y las comunidades en que se insertan. Además, en todos los lugares visitados, las comunidades organizadas forman parte de las distintas instancias que conforman los sistemas de participación. El nivel de concienciación me pareció generalmente elevado y el discurso bastante articulado y elaborado. Es evidente, por tanto, que en todos los lugares visitados, se dan experiencias en las que las personas pobres y marginadas se organizan, trabajan para la provisión de los servicios sociales básicos, consiguen ejercer sus derechos y participan, de una u otra manera, en la gestión pública.

Especialmente significativos por distintos motivos me parecieron los procesos de empoderamiento de los campesinos en Yapacaní y de las mujeres en San Juan de Lurigancho. En Yapacaní, los campesinos se organizan en torno a la llamada Federación de colonizadores, una especie de sindicato agrario, emprenden acciones colectivas y obtienen sus reivindicaciones del Gobierno central tras numerosas marchas y movilizaciones. Asimismo, han obtenido el poder local del municipio. Entre los factores que han favorecido este proceso de empoderamiento destaca la tradición organizativa existente del sindicato; la autonomía de los campesinos que son propietarios de parcelas (y por tanto, no dependen de un patrón o jefe) y las múltiples capacitaciones. Parece que en San Julián la situación es similar en cuanto al proceso de empoderamiento del campesinado; la situación de emergencia por la que atravesaba el municipio cuando lo visité me impidió comprobarlo. En San

Juan de Lurigancho es significativo el papel de la mujer. Comienza a asociarse para los comedores populares<sup>2</sup> y el programa del Vaso de Leche para la supervivencia de la familia. Aunque estas labores están dentro de lo que se consideran roles tradicionalmente femeninos, fueron fundamentales para salir del ámbito privado y doméstico, ocuparse de gestión y administración y comenzar, además, a llevar a cabo otras acciones y a ocupar otros espacios públicos. El nivel de concienciación, de afirmación de las dirigentes me pareció muy elevado. Su discurso era también muy elaborado, todo ello, producto, indudablemente, de una larga experiencia y un desarrollo de capacidades y de liderazgos a través de las capacitaciones.

## **Fomento de la participación infantil y juvenil: valores democráticos, liderazgo, y ciudadanía.**

En los lugares visitados existen interesantes experiencias de trabajo de fomento de la participación ciudadana infantil y juvenil, entre las que podemos mencionar los municipios escolares en el Perú (visitados en Villa el Salvador), la escuela de buen gobierno y la Casa de Arte y Cultura (CIJAC) en Villa el Salvador o los jóvenes profetas para el cambio y mundo infantil en San Julián, Bolivia. Particularmente significativos me parecieron los municipios escolares, verdaderas escuelas de ciudadanía en las que los propios alumnos eligen a sus alcaldes y consejo municipal tras preparar un plan de trabajo y unas elecciones. El alcalde o alcaldesa junto con su equipo interviene en la gestión de la escuela y se involucra, en muchas ocasiones, en acciones en beneficio de la comunidad. Los municipios escolares forman a los futuros líderes, educan a los niños /as y jóvenes en valores democráticos y tienen, además un fuerte componente pedagógico. Los municipios escolares se insertan en la red de municipios, que en el caso de Villa el Salvador, aglutina a 43 municipios de otras tantas instituciones educativas.

<sup>2</sup> El Programa Vaso de Leche: programa social del gobierno central dirigido a sectores empobrecidos, vía el municipio. Consiste en la provisión de leche a familias como complemento nutricional, dirigido sobre todo a niños/as y madres gestantes.

Comedores populares: programa social del gobierno central dirigido también a sectores empobrecidos y encaminado a procurar de alimentos básicos- se dan a la comunidad y las mujeres cocinan dichos alimentos para las familias.

Ambos son programas muy importantes- en algunas épocas se han visto afectados por la corrupción- también hay un importante lobby de las compañías para que se compren sus productos.

## **Fortalezas y debilidades de los sistemas de participación ciudadana.**

Todos los sistemas de participación ciudadana visitados- en cuanto a sistemas- tenían sus fortalezas y debilidades, también originados por su origen o circunstancias políticas. En el Perú, por ejemplo, los sistemas de participación ciudadana han puesto su énfasis en la participación de la ciudadanía en los procesos y en la concertación entre sociedad civil y Estado a través de la puesta en marcha de instancias como los Consejos de Concertación Local que reúnen a representantes de la sociedad civil y del municipio, que acuerdan los proyectos previamente aprobados a niveles de base. Estas instancias de concertación son muy relevantes a la hora de acercar la sociedad civil y el Estado, puesto que, debido a la situación política del Perú- con la dictadura de Fujimori- ha existido un fuerte antagonismo y desconfianza de la sociedad civil hacia el Estado. La concertación es indudablemente una fortaleza del sistema de participación en el Perú y ha propiciado un discurso más propositivo. En cambio, la vigilancia y control social son más débiles. En Bolivia, la Ley de Participación Popular de 1994 prevé ya un sistema de participación, una articulación entre planificación y presupuestación y un control o vigilancia social bastante elaborada. Las limitaciones o debilidades vienen más bien a la hora de poner en práctica dicho sistema. Las circunstancias y situación política en Bolivia han propiciado la adquisición en las zonas visitadas de un discurso muy reivindicativo en las bases con respecto a las empresas o la prefectura (no hacia el gobierno municipal porque es la propia federación de colonizadores la que se ha hecho con el poder local). En cualquier caso, el reconocimiento de estas debilidades nos puede dar la pauta para ver en qué líneas de trabajo podemos apoyar desde Ayuda en Acción.

### **Debilidades de los sistemas de participación ciudadana**

Falta de articulación entre la planificación y la presupuestación. Falta de inserción de la planificación municipal en lo regional y nacional.

Confusión de roles y débil institucionalidad

Debilidades en cuanto a valores democráticos y de género

Necesidad de mayor integración de personas y colectivos más vulnerables o discriminados en estas experiencias.

Carácter eminentemente localista de las experiencias visitadas

### **Falta de articulación entre la planificación y la presupuestación. Falta de inserción de la planificación municipal en lo regional y nacional.**

Sobre todo en el caso del Perú, en algunos municipios falta la necesaria articulación entre la planificación municipal y los presupuestos si bien los compañeros/as y también los equipos municipales son plenamente conscientes y están tratando de dar los pasos necesarios para una mayor articulación. Del mismo modo, como se señala en el último apartado de este mismo epígrafe, se trata de experiencias eminentemente locales- falta una mayor inserción también en un escenario regional y nacional. Como se señala sobre todo por los municipios de la sierra de Piura, falta claramente una articulación entre los planes de desarrollo municipal, regional, nacional.

### **Confusión de roles y débil institucionalidad**

En Yapacaní, Bolivia, podía advertirse una cierta confusión de roles entre la federación y la municipalidad (alcaldía) e incluso el Comité de Vigilancia (también eran afiliados a la federación). En el caso de San Julián, las relaciones con la prefectura, por diferencias ideológicas, son muy tensas. La institucionalidad es débil- los roles deben estar más definidos y además, las relaciones deben ser más fluidas, institucionales, con independencia de quien gobierne. En el caso de de Yapacaní, *"tienen a gente de la Federación en la prefectura"*; en el de San Julián se mencionó la posibilidad de bloquear la carretera porque la prefectura no atendía a la situación de emergencia. Las experiencias de concertación en el Perú, aunque se producen entre la sociedad civil y el Estado y no entre las diferentes instancias del Estado, pueden servir de enseñanza en cuanto a mejoras en la institucionalidad, en cuanto a esfuerzos de acuerdos, de negociación y de concertación.

### **Debilidades en cuanto a valores democráticos y de género**

En las áreas visitadas de Bolivia, me caben dudas acerca de la democracia al interior de las organizaciones comunitarias, que parecen excesivamente centralizadas en las dirigencias, con pocas posibilidades de disentir. Asimismo, en ambas zonas (Yapacaní y San Julián) el papel que ocupa la mujer parece bastante secundario. Tanto en Yapacaní como en San Julián, la mujer no tiene relevancia alguna en el ámbito de lo público. Aunque en Yapacaní hay tres concejales y una federación de mujeres integrada en la federación de colonizadores, lo cierto es que la mujer no parece contar mucho. En general, había escasas mujeres dirigentes y su nivel de asertividad era más bien pobre. La actitud de los hombres hacia ellas era más bien paternalista, sin tomarlas mucho en cuenta. En mi opinión, resulta fundamental trabajar

la autoestima y el fomento de liderazgo entre las mujeres.

### **Necesidad de mayor integración de personas y colectivos más vulnerables o discriminados en estas experiencias.**

Ya se ha mencionado el papel secundario de la mujer en Bolivia. En Villa el Salvador, los compañeros/as de Tierra de Niños señalaron expresamente la necesidad de que los presupuestos participativos fueran más integradores o inclusivos con los sectores sociales más vulnerables: mujeres, niños y niñas, jóvenes y personas con discapacidad. Aún así, debe señalarse que hay intentos en ese sentido como la asignación del 2% del presupuesto a los municipios escolares en VES, o el nombramiento de un vicepresidente/a que sea joven en las instancias de San Juan de Lurigancho. En todo caso, éste es un aspecto en el que siempre hay que estar muy alerta.

### **Carácter eminentemente localista de las experiencias visitadas.**

Si bien en algunos casos existe relación entre organizaciones sociales y municipios de los lugares visitados- los municipios del Sur de Lima, las localidades de San Julián y Yapacaní a través de la Federación de cada una de estas localidades, o la mancomunidad de municipios en la sierra del Perú, lo cierto es que las experiencias visitadas son eminentemente locales.

Es preciso que trasciendan lo local para pasar a un ámbito más amplio- es preciso una visión como municipio, pero también como región y a nivel nacional. También es evidente que su influencia a la hora de enfrentar situaciones más macro, es muy limitada.

### **Impactos/mejoras producidas como consecuencia de la participación ciudadana.**

Es evidente que la participación democrática es un valor en sí mismo, que constituye una condición ineludible del desarrollo humano y del bienestar social. Pobreza no es sólo la carencia de bienes materiales, también lo es no ser escuchado, no tener capacidad de influir en las decisiones que te afectan, estar sometido a condiciones de exclusión o discriminación. Siendo conscientes del intrínseco valor de la participación democrática, hemos considerado importante también tratar de averiguar cómo estos sistemas de participación han influido en la mejora de la gobernabilidad, y en última instancia, en la mejora de las condiciones de vida de la gente. Hay que señalar a este respecto, no obstante, que la mayoría de las experiencias son relativamente recientes por lo que seguramente esperar grandes cambios en las vidas de las personas sea un tanto prematuro. En todo caso,

podemos señalar que la gente valora muy positivamente estas experiencias y considera que han producido mejoras evidentes en la gobernabilidad de su respectivo municipio.

#### **Mejoras producidas como consecuencia de la participación ciudadana**

Participación de la población en las decisiones sobre inversión pública.

Disminución de la arbitrariedad, la presión social, y el racismo.

Mayor información y transparencia.

Mayor rendición de cuentas.

Aprendizajes sobre negociación y concertación.

#### **Participación de la población en las decisiones sobre inversión pública.**

Desde que se instauran los sistemas de participación ciudadana, son las propias personas y comunidades las que deciden en qué y cuánto quieren invertir, en función de sus necesidades y prioridades. *"Antes, por el contrario, las obras se decidían por el alcalde y el equipo municipal"*, señalan en Santo Domingo. *"Es el pueblo quien decide, es el pueblo quien gobierna"*, dice Jorge Bilbao, secretario ejecutivo de la Federación de Yapacaní; *"estamos construyendo un sistema en el que la gente tiene derecho a participar y a saber cuánto y en qué se gasta el presupuesto. Es una política contraria a la corrupción, se trata del empoderamiento de la población para conocer derechos y deberes"*, explican en San Juan de Lurigancho.

Debe señalarse que la gente, en la mayoría de los lugares, prioriza salud, educación y caminos; según me señalan algunos compañeros/as, se prefieren las obras de infraestructura porque los dirigentes y las poblaciones prefieren en muchas ocasiones los proyectos más "tangibles" en detrimento de proyectos de desarrollo de capacidades.

#### **Disminución de arbitrariedad, presión social, y racismo.**

En ocasiones, se señalan las mejoras en la gobernabilidad por contraste con situaciones anteriores. Entre otras cosas, se señala la disminución del clientelismo (*"antes, que se hicieran o no obras dependía de la relación entre un dirigente y el alcalde"* señalan en Villa El Salvador y en Santo Domingo), disminución de la movilización

y presión social (*"antes se producían revocatorias de alcaldes continuamente"*) me explican en San Julián, *"continuamente había manifestaciones"*, dicen en Villa el Salvador. Del mismo modo, se señalan una ausencia o disminución de la exclusión o discriminación de colectivos anteriormente discriminados. *"Ahora no hay racismo en la pequeña Bolivia, collas y cambas conviven en paz"*, señala un dirigente en Yapaquí. En San Julián, el director de desarrollo humano del municipio menciona: *"Antes, alguien con mi aspecto (de tez oscura) no podía entrar en la alcaldía, no le recibían"*. En San Juan de Lurigancho destaca la mayor participación de la mujer en el ámbito político.

### **Mayor información y transparencia.**

También se da una mayor información a las comunidades sobre la gestión municipal (*"antes no se sabía qué obras hacía el municipio"*) señalan los Jóvenes profetas para el cambio en San Julián", incluso entre los dirigentes y la ciudadanía, *"en ocasiones, un dirigente presentaba los proyectos que consideraba que eran positivos para su comunidad, pero ahora se ve obligado a presentar un Acta con las firmas de gente que avalen el proyecto en cuestión"*, en virtud del propio proceso participativo, de las instancias conformadas o del sistema de vigilancia y control social. *"Existen posibilidades de demandar información y de reclamaciones"* señalan en Santo Domingo. También, desde el mismo lugar: *"ahora se celebra una Asamblea en cada zona en la que se priorizan los proyectos que se van a llevar a cabo, se sabe qué proyecto, en qué zona y en qué caseríos"*. En San Juan mencionan que hay mayor confianza en la sociedad civil, dado que cuentan con representantes en el Consejo de Concertación local que les facilitan información sobre los proyectos que se aprueban finalmente.

### **Mayor rendición de cuentas.**

Debido a los sistemas de vigilancia y control social. Desde Santo Domingo señalan: *"El Consejo (municipal) se encarga de entregar a los beneficiarios la certificación de la obra y liquidación de gastos, con indicación del importe gastado, los materiales utilizados y las copias de las facturas"*.

### **Aprendizajes sobre negociación y concertación.**

Sobre todo en el Perú, se señala el fuerte esfuerzo en negociación y concertación, a través de instancias de concertación como el Consejo de Concertación Local; en general se considera que el trabajo concertado entre municipio y sociedad civil posibilita que los proyectos salgan adelante. Del mismo modo, en Santo Domingo se considera que el sistema ha propiciado una mayor solidaridad entre los caseríos y una distribución más equitativa- si en un año se prioriza en el presupuesto a una determinada zona, ya se sabe que al año siguiente,

será otra zona la que se beneficie en mayor medida con la concertación de todos. Asimismo, ha sido posible que lleguen fondos a los lugares más alejados, lo que no ocurría anteriormente.

## **Algunas propuestas de trabajo**

Las líneas de trabajo que se pueden proponer derivan de las limitaciones o debilidades detectadas en cada una de las experiencias visitadas y naturalmente, hay que tomarlas en consideración con las posibilidades reales de la organización. En todo caso, lo que es evidente es que cada experiencia es única y particular, por lo que debe ser objeto de un análisis específico. A continuación se proponen simplemente algunas líneas muy generales.

### **Propuestas de trabajo**

Fortalecimiento de valores democráticos y de género.

Fortalecimiento de la institucionalidad.

Contribuir a ampliar el ámbito local de las experiencias

Documentar/sistematizar estas experiencias para extraer aprendizajes y recomendaciones y desarrollo de indicadores específicos.

### **Fortalecimiento de valores democráticos y de género:**

A través de sus socios estratégicos (TACIF, Tierra de Niños, CEPAC, Visad y SACOA), Ayuda en Acción está apoyando un excelente trabajo en promoción de valores democráticos y fomento de la ciudadanía con niños y niñas y con jóvenes a través de municipios escolares o de proyectos como Profetas para el Cambio. Sería bueno el fomento de valores democráticos al interior de las organizaciones- en el caso de Yapaquí y San Julián, sobre todo en lo referente a la igualdad y derechos de las mujeres. Es importante fomentar el papel de la mujer abriendo espacios de decisión en las organizaciones en las que se integran. También en determinados lugares urge trabajar para promover la participación de la mujer en la vida pública.



### Fortalecimiento de la institucionalidad:

Tratar de influir para la mejora en el funcionamiento interno y externo de las instituciones, en sus valores internos y en sus relaciones con otros- esto es, por ejemplo, en el caso de Yapacaní y San Julián, tratar de influir en una mejora de las relaciones entre alcaldía y prefectura.

### Contribuir a ampliar el ámbito local de las experiencias

Entre las limitaciones se ha señalado ya en el apartado 4. anterior, el carácter eminentemente local de las experiencias, todas ellas de gran interés. Ayuda en Acción podría contribuir a ampliar su espacio. Por ejemplo, tal y como se está haciendo ya, apoyando la creación de mancomunidades de municipios que puedan tener una visión común, defender intereses comunes, llevar a cabo proyectos de mayor alcance que otorguen un mayor beneficio a sus poblaciones y más influencia a nivel regional. Otra posibilidad sería, además, apoyar a las organizaciones sociales de los diferentes municipios para que también contribuyeran a esa visión y espacio más amplio.

### Documentar/sistematizar estas experiencias para extraer aprendizajes y recomendaciones y desarrollo de indicadores específicos.

Desde el punto de vista del análisis y la investigación consideramos interesante el documentar/sistematizar estas experiencias de forma que tengamos un mayor entendimiento sobre

cuáles son los factores que favorecen que se den estos procesos, cómo contribuir a su mejora, cómo ampliar su espacio....indudablemente serviría de aprendizaje para Ayuda en Acción, socios estratégicos y otras organizaciones, también a las propias comunidades.

Si desde Ayuda en Acción queremos fomentar estas experiencias, sería muy relevante comenzar a desarrollar indicadores de buen gobierno desde la perspectiva de las personas pobres y marginadas basado en estas experiencias. Es evidente que la participación democrática es un valor en sí mismo, que la democracia forma parte del desarrollo humano, que produce beneficios en las personas y colectivos de participar, sentirse escuchados, poder influir, etc. Hemos señalado, además, el impacto o mejoras en el apartado 5. Ahora bien, además de éstas creemos relevante desarrollar indicadores que nos muestren hasta qué punto, de qué manera y en qué medida experiencias de participación ciudadana en la planificación y presupuestación del municipio influyen en la mejora de las condiciones de vida de las personas en el municipio (por ejemplo, en salud, educación, mayores ingresos u oportunidades económicas o de ingresos, proyectos productivos, freno a la migración, etc.).

Socios estratégicos de Ayuda en Acción		
Bolivia	Yapacaní	<b>CEPAC</b> Centro de Promoción Agropecuaria Campesina Trabaja en el área desde hace diez años. Tiene un equipo de alrededor de 25 personas. En el pasado ha trabajado sobre todo temas de salud y productivos.
	San Julian	<b>SACOA</b> Especializada sobre todo en proyectos de salud en los que es bastante fuerte y en el pasado se dedicó a la capacitación y establecimiento de una red de promotores de salud que ha sido transferida a los municipios
Perú	San Juan de Lurigancho	<b>TACIF</b> Lleva 26 años trabajando en la zona, tiene un equipo total de 20 personas, y se dedica a temas de educación, salud comunitaria, gobernabilidad (centrado sobre todo en el fortalecimiento de las organizaciones sociales) y economías locales.
	Villa El Salvador	<b>Tierra de Niños</b> Su trabajo está centrado en la niñez y adolescencia, en educación, ciudadanía, salud y emprendimiento de negocios
	Santo Domingo	<b>VISAD</b> Antiguo equipo propio de Ayuda en Acción convertido en organización local. Tiene base en Chulucanas. Trabaja en la zona con proyectos o programas educativos, sanitarios, de organización, productivos, etc. Tiene un equipo de 15 personas.

# Recomendaciones a las estrategias de empoderamiento de Ayuda en Acción en Bolivia y en la Región.

Investigación sobre el proceso de empoderamiento de las poblaciones rurales de San Julián y Yapacaní, Santa Cruz, Bolivia.

**Juan Carlos Núñez**  
Consultor

Durante el año 2006, tras la visita de seguimiento realizada por Valeria Méndez de Vigo, cuyas conclusiones se presentan en el artículo **Empoderamiento y Gobernabilidad** de este mismo número, se llevó a cabo una investigación independiente para profundizar en la valoración del proceso de empoderamiento en las poblaciones rurales de Yapacaní y San Julián, en el Departamento de Santa Cruz, Bolivia. Dicha investigación fue llevada a cabo por Juan Carlos Núñez. El presente artículo recoge, en primer lugar, una introducción al contexto y a las conclusiones de la investigación, y en segundo lugar, algunas de las recomendaciones generales derivadas de dicha investigación. Recomendaciones que podrían aplicarse, no sólo a las poblaciones estudiadas, sino también a la promoción de procesos de empoderamiento llevados a cabo en el resto del país e incluso en la región.

## Contexto de la investigación

Una de las características más importantes encontradas en ambas zonas está referida a la presencia de colonizadores provenientes de las zonas andinas del país. Estos procesos de colonización son fruto del trabajo posterior a la Revolución de 1952.

Entre los colonizadores que hoy viven en las regiones de San Julián y Yapacaní existe una característica común, se llevaron consigo las destrezas organizativas de sus regiones de origen (aymara o quechua) que les permite integrar a todos los miembros de las comunidades a los sindicatos agrarios y conformar sus pirámides organizativas a la cabeza de sus Federaciones.

Este proceso de empoderamiento tiene su base de crecimiento en la necesidad de dar respuesta al vacío y crisis que han generado los partidos políticos

tradicionales no sólo al interior de sus estructuras, sino en la gestión pública.

En las regiones estudiadas es innegable que el eje de las organizaciones sociales la conforman las Federaciones de Colonizadores, de las cuales que, a su vez, están conformadas por centrales y éstas por sindicatos de base.

En ambas regiones, organizaciones como CEPAC y SACOA (contrapartes o socios estratégicos de AeA) han logrado entroncar en los procesos de las poblaciones y aportar en la medida de sus posibilidades a procesos de empoderamiento.

## El Proceso de empoderamiento.

Entendido como la capacidad que desarrollan las poblaciones para establecer cuál es su situación histórica, social y económica y establecer los pasos necesarios para diseñar una estrategia que le permita controlar su propio futuro.

**Yapacaní.** En este sentido, observamos un proceso de empoderamiento en dos distintos niveles de evolución. Por un lado Yapacaní, que ha logrado establecer no sólo un plan de acción, que incluye una visión histórica, económica, social o política, sino que ha desarrollado una estrategia de desarrollo y un plan de mejoramiento de las condiciones de vida, además ha logrado alcanzar algunos triunfos importantes en la prosecución de los resultados de dicho plan.

Sin embargo, este proceso sólo llega a las zonas rurales del municipio, estando ausente la parte urbana, donde se encuentran los sectores más conservadores y que intentan minar el proceso de avance social.

Otra limitación del caso de Yapacaní es su peligrosa tendencia a la violación de la normatividad vigente, aspecto que puede ser letal para el proceso. La tendencia de irrumpir con la institucionalidad se puede transformar en un efecto "boomerang".

**San Julián.** El caso de San Julián es distinto ya que si bien se aprecia una presencia importante de los pobladores en las luchas sociales, no se encuentra en la región un proceso reflexivo y un diagnóstico local que les permita la generación de una estrategia de desarrollo.

Por otro lado, la Federación está mediatizada por la Alcaldía quién no sólo coexiste con aquella, sino que la controla y la mantiene dependiente. Lamentablemente el gobierno municipal está siendo cuestionado por ineficiente, lo que puede generar un escenario de riesgo.

Por otro lado, la presencia política del MAS ha convertido a la Federación de Colonizadores en un

bastión de lucha, pero en el sentido instrumental de la palabra.

No se logra apreciar una acción independiente de los pobladores ni sus organizaciones que se perfilen al desarrollo de una estrategia de desarrollo independiente del accionar del partido de gobierno, convirtiéndose en un nivel de dependencia donde las repercusiones de lo nacional y la expresión de correlación de fuerzas entre occidente y oriente, tiene su punto de conflicto en la región. Hay movilizaciones que no responden estrictamente a intereses de la región, sino a intereses partidarios sujetos a la coyuntura nacional.

### **Conclusiones y recomendaciones.**

Ambas experiencias tienen situaciones distintas en el proceso de empoderamiento, podríamos identificar las siguientes características:

**Yapacaní:** Existe un Plan de Desarrollo Regional que define los lineamientos estratégicos que fortalecen la propia organización, que define sus estrategias políticas y económicas.

Un liderazgo visible e influyente que va más allá de la federación, sino transformándose en un referente regional, que además responde a las demandas históricas y generacionales de la región, lo cual fortalece a la organización y motiva a una militancia activa especialmente de actores jóvenes y capacitados.

El apoyo de las instituciones a este proceso requiere de una atención especializada para responder a las demandas, con un equipo multidisciplinario que permita acompañar el desarrollo de su plan estratégico.

La necesidad de capacitar en democracia y gobernabilidad, es otro aspecto fundamental para poder armonizar el proceso de empoderamiento y el fortalecimiento de la democracia y la institucionalidad del Estado.

**San Julián:** Tiene características similares al desarrollo de una organización tradicional campesina o colonizadora, además con un marco de dependencia con el instrumento político del MAS.

No se percibe una nueva mentalidad en sus dirigentes, carentes de una visión estratégica y propositiva; pese a entrevistar a dirigentes con muchos años de trayectoria, éstos llevan consigo las viejas prácticas y concepciones sindicales agrarias.

Existe la necesidad de trabajar en la identificación de un programa de desarrollo social, gestado desde las bases y apropiado por los pobladores, que resuma el conjunto de sus expectativas y que se convierta en la guía del desarrollo integral de la región. Permitiría un fortalecimiento de la

organización y una presencia más propositiva.

El apoyo de las instituciones al proceso, estaría centrado en una participación más activa en el proceso de diagnóstico y planificación participativo, que con motivo de la elaboración de su nuevo PDM, podría transformarse en una oportunidad. Que puedan acompañarse con procesos de capacitación sobre democracia, gobernabilidad y rendición de cuentas.

La gestión municipal que está empezando a ser más observada, demanda un apoyo para una gestión más eficiente y transparente, que puede ser otro espacio de oportunidad para un trabajo interinstitucional de acompañamiento y apoyo.

### **Recomendaciones a las estrategias de empoderamiento de AeA.**

El aporte institucional podría estar abocado a cómo transformar o evolucionar **desde una visión clientelista hacia una visión de ciudadanía**. Que el enfoque de derechos sea un instrumento eficaz para el vínculo crucial entre gobernabilidad y reducción de la pobreza.

La **participación ciudadana** es otro factor importante a incluir en el proceso de empoderamiento desde una mirada no de sólo exigibilidad de derechos sino del respeto mutuo entre unos y otros, la necesidad de fortalecer la institucionalidad dándole a las instituciones encargadas de la gestión pública los niveles de credibilidad y legitimidad, ello se puede conseguir buscando que la ciudadanía se sienta corresponsable con la gestión y contribuya a que ésta sea más transparente y eficiente. Lo otro sería convertir esta institucionalidad en un mecanismo para el logro de sus demandas sectoriales haciendo el mismo uso de estas instituciones del estado para sus intereses como antes los sectores de poder hacían.

Los procesos de empoderamiento no cambiarán la situación si no van acompañadas de **transformaciones en el comportamiento de las instituciones públicas**.

La gobernabilidad debe ser fortalecida desde la **capacidad de negociación, diálogo y concertación** entre las partes, será importante transferir capacidades para adecuadas negociaciones. Es claro que la crisis política en el país nos ha llevado a una incredulidad en los compromisos o convenios que se suscriben con las instituciones estatales, y por ello se recurre primero a la presión y después se busca la negociación. Debemos contribuir a transformar esta lógica, y por ello la importancia de la formación en ciudadanía, en la exigibilidad de derechos, pero a la vez en responsabilidades ciudadanas. Contribuir a democratizar las organizaciones sociales, para la

cual no sólo hay que transformar la mentalidad clientelista en la relación Estado - Sociedad, sino al interior de las propias organizaciones.

Será necesario **abrir espacios de debate y reflexión acerca de los valores y principios de las culturas** que hoy son un eje fundamental para la rearticulación social, que permita un debate positivo y no de utilización de estos conceptos para justificar acciones verticales, no participativas, corporativas y de coerción con sus bases.

En esa perspectiva sería importante extraer las conclusiones más importantes del proceso de empoderamiento y reproducirlo en otras regiones bajo la perspectiva de que se convierta en una buena base en la lucha contra la pobreza. Pero, ¿cómo transmitir una cultura a otra región? A pesar de que ello es imposible, lo que puede hacerse es transmitir los instrumentos que dieron origen al empoderamiento para ver cómo éste puede germinar en otras particularidades. Es decir, sería útil **retomar las experiencias esenciales y potenciarlas en otras realidades culturales.**

La región del oriente no es virgen en términos políticos, lo que sucede es que es el último bastión de los partidos tradicionales y su supervivencia depende en mucho de no perder el terreno tradicionalmente copado. Pero esa experiencia del ciudadano común con dichos partidos es una buena base para establecer **nuevas formas de relacionamiento político**, que se orienten hacia una perspectiva más auspiciosa, proceso que en plena época de recambio político no suena tan irrealizable.

Trabajar en relación a los Planes de Desarrollo Municipal o a planes de lucha contra la pobreza, cualquiera sea el nombre que se le ponga, pero que dicho trabajo sea efectuado desde la perspectiva de una **construcción colectiva**, verdaderamente asumida y asimilada por el poblador de base, y se convirtiera ese instrumento en un referente social, se sentarían las bases para el proceso de empoderamiento.

Paralelamente debería trabajarse en democracia y participación ciudadana, rescatando **la experiencia del ciudadano de base**, que con certeza es muy amplia como la de cualquier boliviano, con su mayoría de edad democrática. Este rescate de experiencia debería reasumir sus formas tradicionales de organización y potenciarla. Un aspecto que ha marcado la era del neoliberalismo son los obstáculos permanentes a la participación ciudadana en los procesos colectivos para

orientarlos hacia una visión más individual, atomizada y estandarizada.

Sin embargo, esta visión choca la más de las veces, y mucho más en zonas rurales con la natural asociación, inclusive familiar, de los pequeños poblados, donde todos se conocen entre sí y la relación de la comunidad es muy próxima a la familiar. Esto hace que de manera natural surjan **formas de organización** que afloran con mayor claridad en los momentos en los cuales se deba enfrentar problemas colectivos, como ser alcantarillados, arreglo de calles o en definitiva la crisis política.

En un proceso de crisis del sistema de partidos, y al entrar en consecuencia en crisis sus valores e intereses, este se convierte en un escenario ampliamente aprovechable para convertir a un instrumento nacido desde las bases, en un referente social del desarrollo. Pero para materializarlo es necesario potenciar la forma de organización, a la cual se puede incentivar la germinación de un conjunto de **valores democráticos, como la tolerancia, la transparencia, el respeto a las decisiones mayoritarias, el cumplimiento de los acuerdos, la superposición de los intereses colectivos sobre los individuales**, etc.

Otro aspecto que debería trabajarse es el **liderazgo**, que está íntimamente ligado al propio proceso, por que la construcción del proyecto, permitirá que se destaquen los **líderes naturales** y en el proceso de fortalecimiento orgánico será necesario potenciarlos, bajo los "nuevos" paradigmas del relacionamiento organizativo y democrático.

De esta forma, se podría lograr establecer tres pilares del proceso, el proyecto, la organización y el liderazgo, pero a su vez se podría establecer un escenario de oportunidades nuevas al no estar presente algunos defectos de las experiencias de Yapacaní sobre todo, que se refieren a la **separación entre los intereses** de los comunarios en contraposición a los de las zonas urbanas, porque el propio proyecto, proceso y los líderes deberían estar elaborados con una visión integral del desarrollo.

Las acciones aquí recaerían en la necesidad del trabajo serio sobre los PDM's o instrumentos similares, el fortalecimiento de la participación y organización ciudadanas, el desarrollo y fortalecimiento de los liderazgos locales y la incorporación de valores democráticos que sustituyan a los mezquinos intereses que han caracterizado la acción política del pasado reciente.

# Sobre el enfoque de empoderamiento

## Algunas lecciones aprendidas en el proceso de Evaluación de la Estrategia Institucional 2001 – 2005 de AeA

**Alberto Gómez**

Unidad de Aprendizajes de Ayuda en Acción

### Introducción

La aplicación de la Estrategia Institucional 2001 – 2005 de AeA supuso el inicio de un proceso de transformación de los enfoques y modos de actuar de la organización. La estrategia se desarrollaba a partir de un concepto multidimensional de la pobreza y el desarrollo que ponía en el centro a las personas, sus capacidades y sus proyectos de vida digna.

Tres eran los pilares de aquella estrategia: promover el empoderamiento de sujetos y colectivos, el ejercicio de la ciudadanía activa y la solidaridad tanto en el Norte como en el Sur, y hacerlo a través de un trabajo *junto con* las personas.

Derivada de esta estrategia y tras un período de discusión conceptual y metodológica, orquestada por un grupo de trabajo internacional compuesto por personas de la sede y de los diferentes Programas Nacionales de AeA, se elaboró la política institucional de empoderamiento. Esta definía nuestro concepto de empoderamiento y los criterios de lo que debe ser nuestro trabajo en esa línea.

*"El empoderamiento es el proceso a través del cual las personas y sus colectivos construyen y desarrollan capacidades para tomar decisiones de forma autónoma sobre aquellos asuntos que les afectan, tanto en lo individual como en lo comunitario. En los procesos de desarrollo significa la toma de posición y la actuación frente a la injusticia y la exclusión"<sup>3</sup>*

Pero debemos reconocer que, por diversos motivos institucionales, la política y los criterios metodológicos derivados de ella, llegaron muy

<sup>3</sup> Política de empoderamiento de Ayuda en Acción. Para más información acerca de la política de empoderamiento de AeA dirigirse a Departamento de Sensibilización y Políticas de Cooperación (epino@ayudaenaccion.org) ó a informacion@ayudaenaccion.org

avanzado ya el período estratégico 2001 – 2005, por lo que la apropiación por parte de nuestros técnicos y la aplicación del enfoque de empoderamiento no contó con suficientes criterios compartidos desde el principio, lo que en ocasiones ha podido llevar a desarrollar diferentes interpretaciones.

#### Objetivo General de la política de empoderamiento de AeA

*"La política de empoderamiento de AeA tiene como objetivo general que el empoderamiento de las personas y colectivos sea parte integrante de los programas de desarrollo, las acciones de sensibilización e incidencia política, la comunicación y el desarrollo organizacional para un mejor cumplimiento de nuestra misión institucional"*

Durante el año 2006 Ayuda en Acción ha llevado a cabo un proceso institucional de evaluación de la estrategia 2001 – 2005. El trabajo ha sido llevado a cabo por un equipo mixto (externo – interno) bajo la coordinación técnica de un consultor externo<sup>4</sup>. El propósito era analizar la aplicación de dicha estrategia para reconocer logros, fortalezas y debilidades, así como emitir recomendaciones que puedan guiar nuestro actuar durante el siguiente período estratégico. La evaluación se hizo atendiendo a cuatro dimensiones: aplicación de enfoques (entre los cuales primaba el empoderamiento de sujetos y colectivos), relación con otros actores, presencia/visibilidad y desarrollo organizacional y sistemas de gestión.

A continuación presentamos algunas de las lecciones aprendidas que podemos extraer de esta evaluación en lo referente a la aplicación el enfoque de empoderamiento. Lecciones aprendidas que será necesario tener en cuenta durante nuestro próximo período estratégico, y que podrían también ser útiles a otras organizaciones que promueven o pretenden promover procesos similares.

<sup>4</sup> La evaluación se hizo bajo la coordinación técnica de IIFE – UNESCO Buenos Aires

## Lecciones Aprendidas

La aplicación de un enfoque de acción de carácter institucional (como el de empoderamiento, el de género o el enfoque basado en derechos) requiere, en primer lugar, de un ejercicio previo de **definición de conceptos, criterios y metodologías de actuación** y, en segundo lugar, de un proceso planificado de **difusión, capacitación e interiorización** por parte de los equipos que deben aplicarlo, para evitar que el desconocimiento y/o la libre interpretación convierta el enfoque en un "cajón de sastre" en el que caben tanto buenas prácticas como prácticas desalineadas con el mismo.

La aplicación del enfoque de empoderamiento requiere un plan de **seguimiento y evaluación**, así como un proceso permanente de **gestión del conocimiento**, que nos permitan valorar nuestras prácticas, extraer lecciones aprendidas y criterios de acción, así como desechar prácticas y hábitos asistenciales contraproducentes.

La aplicación del enfoque de empoderamiento requiere de **transformaciones en los valores y la cultura organizacional** de la institución que lo promueve. Principalmente cambios en la manera de entender su rol y funciones en los procesos de desarrollo local (de técnico asistente a facilitador y acompañante) y por tanto, cambios en sus modos de actuar y relacionarse con los sujetos y colectivos sociales involucrados. En este sentido, es necesario **definir en qué debe consistir el rol de facilitador** o acompañante de procesos frente a roles más tradicionales de *técnicos prestadores de servicios*.

Nuestro trabajo (y el de gran parte de las ONGDs internacionales) tiene un importante componente de satisfacción de las necesidades básicas de la población. Aplicar el enfoque de empoderamiento no implica necesariamente abandonar este tipo de acciones, pero sí nos desafía a trabajar en el desarrollo de metodologías que permitan una **ayuda empoderadora** (que genere y fortalezca capacidades de organización y acción), en lugar de una **ayuda asistencialista** (que relegue a los sujetos y colectivos con los que trabajamos a una posición pasiva de meros demandantes y receptores).

Los procesos de empoderamiento son **procesos a largo plazo** con desiguales grados de avance entre unas y otras personas, colectivos y organizaciones, por ello requiere de un trabajo de acompañamiento continuado más allá de los planes estratégicos y operativos a mediano y corto plazo.

El proceso de empoderamiento requiere atender a las **dinámicas del poder**, así como a las **lógicas organizativas y de liderazgos locales**, que no siempre funcionan según criterios democráticos y de

igualdad (particularmente en lo que se refiere a las diferencias de género).

El proceso de empoderamiento no termina con la **capacitación en derechos y la participación de los beneficiarios en la gestión de los proyectos de la ONGD**. Este puede ser un principio para promover la autonomía y fortalecer las capacidades de sujetos y organizaciones, pero no se debe confundir con su fin último (aumentar el control sobre sus vidas y sobre todas aquellas cuestiones que les conciernen).

El proceso de empoderamiento de colectivos y organizaciones y el fortalecimiento de una ciudadanía activa no depende exclusivamente de las acciones de una ONGD, sino que requiere de un **marco legal** y de un contexto de concertación y asociación estratégica entre **gobierno y sociedad civil**, que permita a estas organizaciones participar en la identificación, el diseño y la vigilancia de las políticas públicas que más directamente les afectan

### **Objetivo específico de la política de empoderamiento de AeA en la intervención en nuestros Programas Nacionales:**

*"Impulsar la creación y fortalecimiento de organizaciones sociales con fines transformadores de la realidad injusta, apoyando el fortalecimiento de sus capacidades para aumentar sus habilidades, destrezas y capacidad de negociación en los ámbitos económicos, sociales, culturales y políticos"*

# La Ciudadanía, un derecho de la Infancia

## Eva María Vicente

Unidad de Campañas y ED  
Departamento de Sensibilización y Políticas de  
Cooperación  
Ayuda en Acción

La jornada técnica sobre participación infantil, bajo el lema: "*La ciudadanía, un derecho de la infancia*", reunió en Casa Encendida a más de 70 profesionales de organizaciones no gubernamentales y administraciones públicas locales, con el objetivo de intercambiar experiencias y buenas prácticas de participación de la infancia y la adolescencia en muy diversos contextos.

Entre las experiencias presentadas en la jornada, uno de los protagonistas, el joven Junior Isidro Reyes, expuso cómo, a través de la obra de teatro "El Tesoro de Nancital", los y las adolescentes nicaragüenses de una comunidad rural de la zona de Boaco han logrado hacer oír su voz para dar a conocer a las personas adultas cuáles son los problemas que les preocupan y han asumido un rol activo en la mejora de sus condiciones de vida para evitar su exclusión y frenar la migración masiva de las y los jóvenes del campo a la ciudad.

Neftalí Cruz, técnico de Ayuda en Acción El Salvador, presentó la experiencia denominada "La radio, la otra escuela". Una serie de programas radiofónicos hechos por y para niños, niñas y adolescentes, emitidos por la Radio UPA "la radio de los niños y las niñas", con 14 años de experiencia y emisión a nivel nacional en este país. Entre los programas que producen y presentan los/as 112 comunicadores/as infantiles, se encuentra el noticiero "¿Qué está pasando?". En este informativo no cabe la violencia, ya que niños y niñas decidieron transmitir únicamente mensajes positivos.

*los dirigentes mundiales pusieron de manifiesto su compromiso de cambiar el mundo no sólo para los niños y niñas sino con su participación*

Otra de las experiencias presentadas en la jornada fue de ActionAid India, una experiencia de participación infantil que se está desarrollando en Orissa, y a través de la cual niños y niñas se han movilizado para solicitar a su gobierno que cumpla con su obligación con respecto al derecho a la educación de calidad para todos y todas, obteniendo importantes logros.

Para finalizar, la Concejalía de Infancia y Juventud del Ayuntamiento de Rivas Vaciamadrid, expuso el trabajo que realizan a través del programa de participación infantil de este municipio y, más concretamente, presentaron por medio de un vídeo el Foro Infantil de Rivas Vaciamadrid.

*La participación infantil supone el acto de animar y capacitar a los niños y niñas para que den a conocer su punto de vista sobre los asuntos que les afectan.*

Entre las conclusiones de la jornada cabe destacar, a la luz de los buenos resultados logrados por las experiencias presentadas, las ventajas que aporta tener en cuenta las opiniones de niños y niñas a la hora de tomar decisiones en asuntos que les atañen que les atañen. Pero son muchos los retos que se plantearon para lograr una participación efectiva de la infancia y la adolescencia, a continuación apuntamos sólo algunos de éstos:

- ✓ Generar propuestas de participación REAL para la infancia en todos los órganos de la Administración pública.
- ✓ Disposiciones Jurídicas y constitucionales que favorezcan la participación de la infancia y la adolescencia.
- ✓ Generar conciencia social sobre la necesidad de potenciar la participación como valor democrático.
- ✓ Capacitación técnica de los/las profesionales de la infancia.
- ✓ Corresponsabilizar activamente a la empresa privada en la participación infantil.
- ✓ Corresponsabilizar a los medios de comunicación.
- ✓ Equilibrio y Corresponsabilidad de infancia, adolescencia y personas adultas en la defensa, protección y ejercicio de Derechos de la Infancia.
- ✓ Formular y ejecutar de forma participativa y consensuada con actores involucrados en la participación infantil los planes de desarrollo, estructuras de participación y dotación de recursos humanos y económicos y presupuestos para asegurar el ejercicio de los derechos de la infancia.
- ✓ Modificar la relación vertical familia – hijos/as para lograr una relación horizontal y cambiar comportamientos y actitudes al respecto, fomentando a su vez procesos de aprendizaje de madres y padres.

- ✓ Fomentar procesos organizativos en los que la infancia y la Adolescencia sean sujetos activos y de derecho, no objetos beneficiarios de programas de participación infantil, procurando con ello su viabilidad y sostenibilidad.
- ✓ Lograr competencia básica para la participación a través de la educación cívica, con equilibrio entre derechos y deberes.
- ✓ Equilibrio y Corresponsabilidad de infancia, adolescencia y adultos en la defensa, protección y ejerció de derechos y deberes de niños, niñas y adolescentes.
- ✓ Visibilización de la infancia como sujetos de derechos.
- ✓ Fomentar el protagonismo de niños, niñas y jóvenes, proporcionándoles experiencias de participación.
- ✓ Considerar a la infancia y la adolescencia como ciudadanos de pleno derecho, especialmente cuando sus intereses chocan con los de las personas adultas.
- ✓ Reconocer el derecho a la participación infantil en el ámbito educativo.
- ✓ Promoción de una cultura de derechos y una conciencia social al respecto.

Estos retos no son actuales, están en vigor desde que, el 20 de noviembre de 1959, la Asamblea General de Naciones Unidas aprobara la Declaración sobre los Derechos del Niño y 30 años más tarde la Convención sobre los Derechos del Niño. Desde entonces, la mayor parte de los países del mundo han ratificado esta convención, convirtiéndose así en el instrumento para la defensa de los Derechos Humanos más ampliamente refrendado en la historia de la humanidad. Pero, como en el caso de otros instrumentos de Naciones Unidas, éstos

tampoco tienen un carácter vinculante y esto es fundamentalmente lo que hace que la participación infantil, al igual que muchos otros de los derechos de la infancia, siga suponiendo más retos que logros.

La participación infantil supone el acto de animar y capacitar a los niños y niñas para que den a conocer su punto de vista sobre los asuntos que les afectan. Cuando se pone en práctica, la participación requiere que las personas adultas escuchen a los niños y niñas, que estén atentas a sus múltiples y variadas formas de comunicarse, que garanticen su libertad de expresarse y tengan en cuenta sus puntos de vista cuando llegue el momento de tomar decisiones en cuestiones que les afecten.

Queda recogida en La Convención sobre los Derechos del Niño, que estipula que el niño o la niña deben desempeñar un papel activo en la toma de decisiones sobre los asuntos que les atañen, siempre que tengan edad para comprender de qué se trata y emitir una opinión. Es decir, la Convención reconoce el derecho a la participación de la infancia, responsabilizando de tomar en cuenta los deseos de niños y niñas a las personas adultas. Indicando, expresamente, la obligación de tomar en cuenta su opinión por parte de la justicia o los servicios de protección de la infancia, cuando se trate de tomar una decisión que afecte al niño o la niña.

En mayo del 2002, cuando se clausuró la Sesión Especial de las Naciones Unidas en favor de la Infancia, todos los miembros de la Asamblea General se comprometieron a construir "*un mundo apropiado para los niños y las niñas*", los dirigentes mundiales pusieron de manifiesto su compromiso de cambiar el mundo no sólo para los niños y niñas sino con su participación. Las conclusiones de esta jornada ponen de manifiesto que este compromiso aún está pendiente, pero los logros alcanzados por las iniciativas puestas en marcha por organizaciones de la sociedad civil, nos demuestran que la participación infantil, no sólo es posible, sino que puede llegar a ser muy enriquecedor.



# **El Tesoro del Nancital:** Una experiencia de participación juvenil a través del teatro, en la Comunidades rurales de Boaco y Camoapa, Nicaragua.

**Gerardo Molinares Y Erodita Gasparini**  
Responsables de Vínculos Solidarios, en Boaco  
AeA Nicaragua.

Ayuda en Acción trabaja en 24 comunidades rurales de los municipios de Boaco y Camoapa impulsando acciones para mejorar las condiciones de salud, educación, ingresos, producción, a través de la gestión y la autogestión de las comunidades desde sus estructuras organizativas, con el fin de mejorar las condiciones de vida de las familias, desde un enfoque de capacidades, empoderamiento y desarrollo integral.

Desde finales del año 2004 la institución, ha venido impulsando un proceso de organización, capacitación y reflexión sobre la problemática de las niñas, niños, adolescentes y jóvenes. De las reflexiones con ellos y con ellas surgieron propuestas de trabajo como: capacitación en salud sexual y reproductiva, análisis de su problemática, actividades de recreación y entretenimiento. Una de las lecciones aprendidas de estos procesos ha sido el autoreconocimiento de las condiciones sociales, culturales, económicas, políticas y morales adversas a su desarrollo, caracterizadas por la exclusión y el marginalismo. Se ha valorado que hay una multi-exclusión: por ser del campo, por ser pobres, por ser menores de edad y en el caso de las niñas, adolescentes y jóvenes mujeres, excluidas también por ser mujeres. De las 24 comunidades rurales que atendemos en los municipios de Boaco y Camoapa, 16 lograron hasta este momento organizar grupos de interés alrededor del teatro y la danza.

Esta experiencia en particular, montaje y proyección de la obra "El tesoro del Nancital" se logró implementar con la participación de adolescentes y jóvenes (10 mujeres y 6 varones), de 10 comunidades de ambos municipios, y proyectarse tanto en las comunidades, en la cabecera municipal, como en eventos nacionales.

Los y las promotoras y promotores de teatro, después de un procesos de capacitación en técnicas y metodologías de teatro, valorando los logros alcanzados, el dominios de algunas técnicas y conociendo los alcances del teatro para generar y provocar la reflexión sobre temas complejos, propusieron la realización de una obra de teatro que abordara su problemática, que sirviera de referencia para otros grupos de las comunidades para estimular la imaginación y la creatividad, y proyectarse hacia otros espacios. Propusieron que la obra abordara la problemática de la falta de participación ciudadana de adolescentes y las juventudes.

## **Los objetivos**

1. Contar con una obra de teatro como herramienta e instrumento para generar y provocar la reflexión y análisis de la problemática juvenil, tanto en las comunidades como en los espacios del gobierno y las organizaciones locales.
2. Contar con un referente teatral para los y las promotoras y promotores de teatro y para los grupos de las comunidades que les estimule el desarrollo de su imaginación y capacidad creativa.
3. Proyectar, a través del teatro, las capacidades, fortalezas y potencialidades de los adolescentes y jóvenes.

## **La actividades realizadas**

1. Presentaciones de la obra "El tesoro del Nancital" en las comunidades rurales con la presencia de niños, niñas, adolescentes, jóvenes y padres de familia.
2. Presentación de la obra para autoridades educativas, de gobierno y de la sociedad civil en la cabecera municipal de Boaco.
3. Presentación de la obra en intercambio de experiencia con adolescentes y jóvenes de la Costa caribe Nicaragüense y en un encuentro nacional de jóvenes con la participación de adolescentes y jóvenes de las áreas de Ayuda en Acción Nicaragua.
4. Presentación de obra para la empresa campesina Comunidades Unidas de Boaco "COUBSA", que aglutina a campesinos y campesinas de las comunidades en donde interviene Ayuda en Acción. Esta empresa tiene como propósito contribuir al desarrollo económico de las familias campesinas a través de sistema de créditos, asistencia técnica, diversificación productiva y la comercialización de sus productos en condiciones favorables.

## **El proceso:**

1. Análisis de la propuesta hecha por los y las adolescentes y jóvenes de montar la obra de teatro, selección de los y las integrantes del elenco artístico tomando en consideración los criterios siguientes: que estuvieran representadas varias comunidades, que hubiera una participación mayoritaria de mujeres, que los participantes fueran promotores y promotoras destacados por su participación y apropiación de conocimientos de técnicas y metodologías teatrales, que tuvieran interés de participar y que no presentaran limitaciones de movilización.

2. Con la selección de los y las participantes se procedió hacer un análisis documental de la problemática de la adolescencia y juventud rural, combinándola con el análisis de su realidad cotidiana. En este análisis se aplicaron varias técnicas como el FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), para luego entrar al proceso de montaje de la obra de teatro.

3. Con el análisis de la problemática el paso siguiente fue el estudio de la obra para su interpretación, haciendo un análisis de su estructura dramática, las características de sus personajes, el conflicto central y los sub conflictos, las motivaciones, las secuencias de escena, los textos, el ritmo. Una vez alcanzadas estas herramientas se procedió al montaje de escenas y a los ensayos generales y de forma paralela se daba a construir la utilería, la escenografía y el vestuario. En todo el proceso se hacía debates artísticos y sobre el contenido de la obra. Una vez terminada la obra se programaron presentaciones para su validación con el público.

## **La participación y sus contribuciones**

La participación de adolescentes y jóvenes ha consistido, además de ser protagonistas del proceso de montaje, los que han realizado las presentaciones en los diferentes espacios. Cuando se realizan la presentación ellos y ellas impulsan un debate con la audiencia para contar su experiencia y escuchar las recomendaciones e inquietudes del

público. Las críticas a la obra son elementos de aprendizajes que contribuyen a la formación de los muchachos y las muchachas.

Este proceso en particular ha contribuido principalmente al desarrollo de su autoestima, al conocimiento de su problemática, a desarrollar una identidad de grupo, incidencia en los espacios del poder local (ministerio de educación y gobierno municipal), a proyectar su problemática de manera creativa, a proyectar sus capacidades y talentos, a satisfacer una necesidad recreación y entretenimiento, a generar admiración y respeto, tanto de autoridades como de las personas de las comunidades y la comunidad educativa.

## **Logros e impacto de la iniciativa**

El logro es el montaje de la obra "El tesoro del Nancital" y su proyección, motivando la reflexión sobre las condiciones sociales, económicas, culturales y políticas de la adolescencia y juventud rural; el impacto es el reconocimiento por parte de las autoridades locales del potencial que representan para el municipio y la necesidad de prestar atención a su problemática con alternativas de intervención.

## **Dificultades encontradas**

Una dificultad que ha limitado la proyección de la obra son los costos de movilización de los y las adolescentes y jóvenes hacia otros lugares fuera de sus comunidades, debido a que los costos de alimentación, transporte y alojamiento son bastante altos y las instancias locales no están en condiciones económicas para aportar en la promoción mas allá del municipio de esta experiencia.

Una limitante es la falta de posicionamiento y empoderamiento de los y las adolescentes y jóvenes para realizar sus actividades de manera independiente de Ayuda en Acción, no porque no tengan capacidad, sino porque metodológicamente no se ha trabajado con ellos y ellas en este sentido.

# Recomendaciones para campañas de sensibilización e incidencia política en el ámbito de los derechos de la infancia

**Gonzalo Barreno Hernández**  
Consultor

## Introducción

Durante los últimos años Ayuda en Acción se ha vinculado a diversos procesos nacionales de incidencia en la aplicación e implementación de leyes, códigos y políticas públicas que garanticen el cumplimiento de los derechos de los niños, niñas y adolescentes. Este rol se ha concretado en el apoyo a iniciativas o procesos que han estado en marcha y que han sido impulsados por diferentes movimientos ciudadanos y sociales en los diferentes países.

En la perspectiva de asumir un rol más protagónico en el tema, Ayuda en Acción determina como prioritaria la planificación de diferentes procesos de cobertura regional e internacional que le permitan ampliar los horizontes hacia una acción efectiva de incidencia en políticas, leyes, procesos estratégicos, que garanticen el cumplimiento y ejercicio de los derechos de la infancia en los próximos cinco años.

Con este propósito se han elaborado dos estudios iniciales, comprendidos como estados del arte sobre la situación de los derechos de la niñez y adolescencia en México y la Región Centroamericana, y sobre la situación de los derechos de la niñez y adolescencia en la Región Sudamericana. Ambos estudios se propusieron contar con información que permitiera comprender y dimensionar el estado de las diversas estructuras legales y políticas, con base en la Convención Internacional sobre los Derechos del Niño, sus aplicaciones en los marcos específicos y diversos de los países en los cuales Ayuda en Acción tiene corresponsabilidades.

Un grupo de especialistas de Ayuda en Acción reunidos en un Taller Internacional en Quito (Agosto 2006) han asumido estos estudios como herramientas de análisis y han generado un conjunto de recomendaciones como posibles líneas a trabajar en una campaña de sensibilización e incidencia política sobre los derechos de la infancia, integrada en la Estrategia Institucional de los próximos años.

Este Informe recoge las aportaciones sustanciales de este taller, pero también los resultados de los estudios sobre las situaciones de la niñez y adolescencia en las diversas regiones. Las recomendaciones se inscriben en el marco de la Estrategia Institucional de Ayuda en Acción para que tengan sentido y alcance en las actuaciones que se proyectan en el corto y mediano plazos.

Desde luego, el carácter de las recomendaciones no representa la condición de afirmaciones probadas o concluyentes, sino de "hipótesis de trabajo" cuya legitimación si bien se respalda en el análisis colectivo, requieren de comprobaciones una y otra vez en la práctica.

Para que estas recomendaciones sean potenciadas en favor de nuevas líneas de trabajo es indispensable no perder de vista estas características, así como la necesaria interrelación entre ellas y el significado diverso que pueden adquirir de acuerdo a la realidad específica de cada región y país.

## Recomendaciones

### Por el ejercicio de los derechos de las personas y los colectivos construyendo vínculos de solidaridad entre el sur y el norte

Optar y centrar las actuaciones sociales que promueven el desarrollo bajo un enfoque de derechos humanos de la niñez y adolescencia recoge una necesidad apremiante y de enorme actualidad de América Latina, y asegura una plataforma de potenciales y poderosas convergencias con numerosos actores.

Apoyar las iniciativas regionales y nacionales que visionan el largo plazo, tales como los planes decenales y planes de acción a favor de la niñez y adolescencia, sin perder de vista la necesidad de alcanzar resultados y evidencias en el corto plazo.

Orientar la promoción de los derechos de la niñez y adolescencia hacia las políticas públicas que sientan las bases y condiciones sociales, económicas, culturales y políticas para el ejercicio de los mismos y su disfrute.

Priorizar en el trabajo directo con las personas los espacios cotidianos de la niñez y adolescencia como son la familia, la escuela, la comunidad.

Promover la participación infantil como un eje que afianza la perspectiva de ejercicio y exigibilidad de los derechos desde los contextos cotidianos hacia los públicos.

La necesidad de actuar con y desde los adolescentes como actores del desarrollo social, en los espacios comunitarios y sociales.

## **Prioridades que emergen desde la situación de los derechos de la infancia**

Movilizar acciones de incidencia para proponer como prioridades de política pública y acciones de desarrollo social las condiciones sociales, políticas, económicas y culturales que permitan el ejercicio del derecho a la salud de niñas, niños y adolescentes.

Promover y acompañar iniciativas que alienten la educación de la niñez y adolescencia de las poblaciones rurales e indígenas, con énfasis en las mujeres; así como de los grupos excluidos de niños y adolescentes que actualmente están fuera de los sistemas educativos.

Promover actuaciones estratégicas que permitan la protección integral de la niñez y adolescencia al interior de las familias, en la relación con los servicios públicos y en las comunidades locales.

La integración a actores, redes, movimientos y otras formas asociativas que tengan como propósito promover los derechos de la infancia y buscar corresponsabilidades de los estados, las sociedades y las familias en la protección integral de los niños, niñas y adolescentes.

Impulsar la inclusión en las políticas, programas y acciones de protección social la referencia a la especial condición de vida que adquieren las familias **emigrantes** y la situación compleja de los niños, niñas y adolescentes de esas familias.

## **Estrategias de intervención y de incidencia**

Apoyar el desarrollo de metodologías y mecanismos que desde lo local aborden la sensibilización, el seguimiento y evaluación de políticas públicas sobre derechos de los niños, niñas y adolescentes y que se articulen con los ámbitos nacional y regional.

Promover por diversos medios el fortalecimiento de las capacidades locales y la actoría social alojadas en las instituciones, en las organizaciones comunitarias y en los colectivos con quienes Ayuda en Acción comparte roles en la promoción de los derechos de la niñez y adolescencia.

Promover en los espacios locales la organización de niños, niñas y adolescentes para impulsar su participación genuina y su actoría social, en los diferentes ámbitos cotidianos.

Impulsar la formación y educación en derechos de actores locales, niños, niñas y adolescentes (jóvenes), educadores, líderes, grupos organizados e instituciones socias, para que sean promotores y ejecutores en los procesos de sensibilización, de

incidencia en política pública, de exigibilidad de derechos y de ejercicio ciudadano de derechos.

Apoyar las iniciativas que propenden el fortalecimiento de la institucionalidad pública (sistemas de decisión y de servicios) para que tengan capacidades de respuesta a la exigibilidad, protección y garantía de los derechos.

## **El vínculo solidario como proyecto institucional**

Promover el vínculo solidario como proyecto ético político de corresponsabilidad social entre los actores locales y nacionales de los diversos países de América Latina, para levantar capacidades de sostenibilidad política y financiera de programas y actividades a favor del ejercicio y disfrute de los derechos de la niñez y adolescencia.

Frente a la constatación que en América Latina hay una preeminencia de sociedades altamente inequitativas, la lucha contra la pobreza implica no solamente confrontar sus resultados, sino además confrontar las causas del empobrecimiento.

## **Fortalecimiento de la presencia institucional**

Impulsar un proceso de formación y sensibilización permanente a lo interno de los equipos de Ayuda en Acción, grupos de voluntariado, colaboradores y socios estratégicos (América y España), en los ámbitos locales y nacionales, en temáticas de la infancia y derechos de la infancia para una efectiva apropiación y puesta en práctica de un enfoque y cultura de derechos, que aborde problemas estructurales, relaciones de poder, valores humanos, seguimiento a políticas públicas y presupuestos.

Impulsar un proceso de formación y sensibilización permanente a lo interno de los equipos de Ayuda en Acción, grupos de voluntariado, colaboradores y socios estratégicos (América y España), en los ámbitos locales y nacionales, en temáticas de la infancia y derechos de la infancia para una efectiva apropiación y puesta en práctica de un enfoque y cultura de derechos, que aborde problemas estructurales, relaciones de poder, valores humanos, seguimiento a políticas públicas y presupuestos.

Cabe la necesidad de establecer posicionamientos institucionales en cuanto a temáticas diversas, conforme una dinámica que requiere muchas veces de tomas de posición y decisiones estratégicas, en particular en medio de una activa participación en y con redes y organizaciones de la sociedad civil.

# Sección 2

reflexiones

**El Apadrinamiento y la economía de la donación:** elementos para una reflexión necesaria

Benjamín Berlanga Gallardo

**Mujer y economías locales**

Camino Villanueva

# El apadrinamiento y la economía de la donación: elementos para una reflexión necesaria

**Benjamín Berlanga Gallardo**

Director Departamento de Cooperación y de la Oficina Regional para Latinoamérica de Ayuda en Acción

## Planteamiento

Voy a proponer un conjunto de elementos para reflexionar sobre la figura del apadrinamiento como forma de relación solidaria entre personas del sur y del norte y como mecanismo de financiación de procesos de desarrollo local, tomando como punto de partida y como pretexto a la economía de la donación. Las ideas y reflexiones que aquí propongo, representan un punto de vista elaborado como producto de mi participación en procesos de desarrollo local en México y de mi colaboración con organizaciones de la sociedad civil en América Latina, alimentado por mi participación en Ayuda en Acción

Desarrollaré cinco claves de reflexión y al finalizar presentaré algunas conclusiones generales como corolario de los elementos que propongo. En resumen, sostengo que:

1.) *El apadrinamiento es una figura de la economía de la donación.* Define a las relaciones de la economía de donación el carácter de transferencia unidireccional en la propiedad de bienes económicos del donante al beneficiario, a diferencia de una relación de intercambio en el mercado, que es una transferencia bidireccional de bienes económicos.

2.) *Las relaciones sociales que constituyen a la economía de la donación son de entrada relaciones asimétricas marcadas en cada momento histórico por contenidos que las definen en su posibilidad y condición de simetría.* La disposición a la donación descansa en el modo de identificación con el bienestar de quien recibe la ayuda y en el sentido de utilidad de la donación. El primero es expresión de la voluntad o querer ético y el segundo supone un cálculo racional de utilidad

3.) *En las diferentes figuras de la economía de la donación además de la intencionalidad del donante y de la actitud de quien recibe la donación, la relación es una relación mediada que puede ser impulsada de diferentes modos.* En este sentido, en tanto relación

mediada, el proyecto ético político del mediador en la relación de donación juega un papel fundamental en el carácter de la relación que se establece.

4) *La figura del apadrinamiento es utilizada como forma de financiamiento por organizaciones no gubernamentales de cooperación para el desarrollo desde hace varias décadas.* La especificidad de esta figura radica en que se promueve una relación directa "cara a cara" entre el donante y quienes reciben la donación. Si queremos llegar al núcleo problemático de esta figura es necesario ir más allá de un acercamiento a lo que aparece, para buscar en la dinámica constitutiva de la relación social-económica las cuestiones esenciales éticas y políticas que la definen, condicionan y limitan.

Así, para valorar las limitaciones y posibilidades es necesario reconocer las condiciones sociales y culturales de producción de la relación entre el donante y quien recibe la ayuda, así como los factores que determinan la disposición a la donación. Esto supone saber la situación de los sujetos desde los que se construye la relación: a) la "eticidad" del donante; b) las condiciones del "proyecto emancipatorio" de quien recibe la donación; y, c) el "proyecto ético-político del mediador y la forma en que lo realiza.

Vale decir que esta operación es válida y necesaria para todas las figuras de la economía de la donación. Un enfoque que se pregunte por la cooperación para el desarrollo como parte del campo ético y político de las relaciones de la economía de la donación, es el principio para que las ONGs que se dedican a esta tarea finquen su quehacer desde el ejercicio de la virtud de la modestia, desde el reconocimiento de lo delicado y frágil de su ambición, y desde el sentido de proporción en la identificación de sus objetivos y en el reconocimiento de sus logros.

5.) *La crítica que se hace al uso de los medios para la promoción del apadrinamiento, si bien apunta los riesgos principales –a saber: a) el uso indigno de imágenes, b) la movilización por compasión y no por la razón, c) el agotamiento en lo inmediato en la actitud de la donación - tiende a absolutizar el poder de los medios descalificando a las personas en su disponibilidad ética y, al mismo tiempo, presupone que la decisión moral debe ser un acto puramente racional, sin detenerse a considerar el fundamento de pasión que existe en el querer ético.*

## La economía de la donación

La definición que proporciona *Kennet E. Boulding* en "La Economía del amor y del temor" es bastante clara, al respecto: "...forman parte de la economía de la donación todas aquellas relaciones bilaterales en las

que un bien intercambiable pasa en una dirección sin tener otro como contrapartida en dirección opuesta.”<sup>(1)</sup>

Existen dos tipos de motivaciones para la transferencia unidireccional: el regalo como expresión de benevolencia y el tributo que se realiza a causa del temor y bajo coacción. El sistema fiscal, por ejemplo, supone una donación por coacción tanto como las donaciones de particulares a proyectos de desarrollo son expresión de una donación fincada en el regalo, en la expresión de benevolencia. (Boulding, cit)

Nos interesa aquí el tipo de donación que se funda en una decisión que no es producto de coacción y temor. Así, los casi 6,000 millones de dólares que las ONG para el desarrollo de los países del norte manejaron en 1998, forman parte de estas relaciones de la economía de la donación. De acuerdo a los datos de la OCDE esta cantidad representa un diez por ciento de la asistencia al desarrollo de ese año: 60,000 millones de dólares que en 1998 se movieron en esta racionalidad de la donación.<sup>(2)</sup>

Hay tres características importantes de la economía de la donación que, en el caso de la cooperación para el desarrollo, es necesario señalar porque en ellas es que se definen los contenidos éticos y políticos de la relación que se establece entre donantes y quienes reciben la donación.

- a) El carácter asimétrico de la relación entre quien dona y quien recibe
- b) La determinación unidireccional de la transferencia por parte de quien dona
- c) Los factores que determinan la disposición a realizar la transferencia

### **El carácter asimétrico de la relación de donación**

La relación social es una relación asimétrica porque se establece entre partes (personas, organizaciones, organismos) que están en diferentes planos de realidad social y económica. Quien dona lo hace porque considera que una vez cubiertos los niveles de satisfacción de vida culturalmente considerados dignos por él mismo o por el medio social en el que vive, puede dirigir una parte del producto social del cual es poseedor hacia otras personas que viven sin tener acceso a las condiciones de vida digna que él ha alcanzado. Este acto está sustentado en un deber moral que es un querer ético, es decir, en una opción, una elección, que tiene origen tanto en un cálculo racional como en un sentimiento.

Quien recibe la donación lo hace desde una condición en la que el producto social que posee no alcanza para cubrir mínimos sociales y culturales de vida digna. Se mueve en otro plano de la realidad social: el de las víctimas de las formas de producción y de distribución

<sup>(1)</sup> Boulding Kennet E. "La Economía del amor y del temor" Una introducción a la economía de las donaciones, 1976, Alianza Editorial.

<sup>(2)</sup> Berthoud, Olivier, "Las ONG de cooperación del norte y el desarrollo social, entre compasión, rentabilidad y solidaridad"

de la riqueza social. ¿Y que es lo que recibe?: una parte de la riqueza social a la que no ha tenido la capacidad de acceder, porque en el marco de relaciones sociales injustas y desiguales se le ha negado y se le niega socialmente esa capacidad.

### **La determinación unidireccional de la relación**

La transferencia que se realiza es inicialmente una transferencia unidireccional en términos económicos. El que dona no recibe a cambio un bien económico. Hay en el acto de la donación una redistribución de recursos que ya fueron asignados socialmente con anterioridad y que no se realiza bajo coacción. Y en ésta redistribución es el donante el que de entrada direcciona los recursos hacia el objetivo que considera deseable y que de otra forma no podría realizarse. El donante puede elegir transferir el recurso a una asociación para la defensa de los animales, por ejemplo, o decidir dedicar la donación a la protección del medio ambiente. O bien, sencillamente, con el recurso adquirir un bien que le apetezca.

Las mismas condiciones se cumplen en la relación que se establece en la ayuda al desarrollo entre Estados. Hay también aquí una relación de economía de la donación. La relación es también una relación social asimétrica sustentada en cálculos racionales y en decisiones políticas -que se derivan de consideraciones éticas- entre Estados en diferente situación en cuanto a la capacidad de asegurar bienestar social a sus ciudadanos. Quien dona tiene también la capacidad para direccionar los recursos: puede condicionarlos por cálculos de dominación política, por cálculos de relaciones comerciales, o bien, puede dedicar ese excedente de riqueza social a otros fines.

### **Los factores que determinan la disposición a la donación**

A diferencia de las relaciones de intercambio económico, en las relaciones de la economía de la donación la disposición a realizar donaciones está en relación principalmente con dos factores: el modo de identificación con el bienestar de quien recibe y el sentido de utilidad de la donación. En el primero se encuentra la condición del querer ético que hace a la obligación moral y política de la donación. El segundo factor está marcado por un cálculo racional, por la consideración de los efectos de la donación en términos de utilidad tanto para el que recibe la donación como para el donador.

### **El sustento ético político de las relaciones de la economía de la donación**

Es en el campo de las consideraciones éticas, es decir, en el campo de la voluntad, donde se dirime el contenido y los modos de la relación en la economía de la donación. En los modos de realizarse la relación originariamente asimétrica puede adquirir "carta de naturalidad", o dar lugar a una relación que es superada en su condición de asimetría para establecerse mediante el diálogo y la negociación entre diferentes, como posibilidad de relación simétrica.

¿De qué depende que se de o no se de esta posibilidad? ¿Qué es lo que determina que el gesto de un ciudadano que dona recursos para una situación de emergencia o para un proyecto de desarrollo, supere la condición de relación asimétrica que se reproduce para construirse como un acto crítico de conciencia solidaria entre diferentes por su condición social, pero iguales en su dignidad humana?

¿Qué es lo que hace que la relación bilateral de asistencia para el desarrollo entre dos gobiernos pueda ser posibilidad de proyecto bueno o posibilidad de dominación geopolítica o geoeconómica? ¿Qué es lo que determina la posibilidad de que la cooperación que hacen las ONG con fondos públicos no quede presa de intereses de dominación del gobierno que aporta el recurso? ¿Qué es lo que permite que la relación de donación que establecemos las ONG, con recursos privados o públicos da igual, pueda construirse como una relación simétrica con los que reciben el apoyo?

En cada momento, la relación se construye:

- a) desde la eticidad<sup>(3)</sup>, es decir, la fuente ética donde nace determinada concepción de la obligación moral que lleva al donante a identificarse con quien recibe la donación, al mismo tiempo que desde los contenidos de "proyecto emancipatorio" de quien recibe la donación; y,
- b) desde el proyecto ético-político de quien media la relación y de la forma como instrumenta ese proyecto en la relación que mantienen el donador y quien recibe la ayuda.

La participación en este tipo de relaciones tanto del donante como de quien recibe la ayuda y de la institución mediadora, es una participación abierta a posibilidades, dinámica en el sentido de modificable en su intencionalidad a partir de una voluntad ética que puede crecer alimentada por la misma relación.

**La relación se construye desde la "eticidad" del donante y desde los contenidos del proyecto emancipatorio de los sujetos que reciben la donación**

La donación es un gesto, es la expresión de una voluntad, de un querer ético en el sentido que lo

<sup>(3)</sup> La eticidad como "conjunto de ideas de la vida buena que constituyen el núcleo de la identidad moral y colectiva..." cfr. Ma. Teresa Yurén Camarena, 1995, Eticidad, valores sociales y educación, Colección Textos, Instituto Politécnico Nacional, México

propone Ricoeur: una "intencionalidad de vida buena con y para otros en instituciones justas", que se presenta siempre envuelta en las perversiones de la razón y del corazón. ¿Por qué las perversiones? Porque ese lanzarse hacia el otro que hay en el acto de la donación se da a partir de una relación asimétrica: la relación con el que sufre, con la víctima de la situación, es una relación asimétrica en la que podemos ejercer no nuestra nobleza de alma sino nuestra voluntad de poder.

El asunto no es sencillo, es más bien complejo: la posibilidad de moverse en el círculo perverso de la piedad piadosa es siempre una posibilidad presente: en este círculo la existencia de la víctima (el que sufre, el que no tiene la posibilidad efectiva de plena reproducción de su vida como ser humano) se pone en el centro como condición eternizada para poder ejercer la piedad, la compasión, la solidaridad.

Esto que digo aquí con torpeza, P. Bruckner lo dice con claridad sobrecogedora: "el escándalo ontológico de la caridad es la desigualdad entre el donante y el beneficiario, quien, incapaz de socorrerse a si mismo, sólo puede recibir sin devolver ni responder. Amarle por esa única razón, cuidarlo en su desgracia significa ejercer sobre él no nuestra nobleza de alma sino nuestra voluntad de poder. Hay pues una caridad que educa y prepara la emancipación de aquel al que se ayuda, hay otra que lo rebaja, que lo hunde en su invalidez, que la pide que colabore a su propia inhumanidad. A partir de ese momento el filántropo moderno se transforma no en amigo de los pobres sino en amigo de la pobreza: los indigentes sólo sangran para permitirle acudir en su ayuda y sacar de su perdición un desconsiderado prestigio..."<sup>(4)</sup>

La voluntad ética en la que descansa el acto de donación se descubre, crece y madura enredada en las perversiones de la razón y del corazón. ¿Es esto posible? Sí. Pero ello supone el esfuerzo consciente de la razón y del corazón para poner en el centro no a la víctima, al rostro que sufre, presencia que nos toca y nos obliga, sino la exigencia de plena reproducción efectiva de la vida humana, humanizada y presente en el dolor del rostro que me exige y al que respondo.

Este crecimiento y maduración supone y exige al mismo tiempo una pedagogía de la solidaridad y una pedagogía de la liberación.

<sup>(4)</sup> Bruckner Pascal, La tentación de la inocencia, Anagrama Colección Argumentos, 2002, cuarta edición, Barcelona España



"el escándalo ontológico de la caridad es la desigualdad entre el donante y el beneficiario, quien, incapaz de socorrerse a sí mismo, sólo puede recibir sin devolver ni responder. Amarle por esa única razón, cuidarlo en su desgracia significa ejercer sobre él no nuestra nobleza de alma sino nuestra voluntad de poder". Pascal Bruckner.

La primera abre la posibilidad del tránsito desde la reacción ante el sufrimiento del otro, o compasión, hacia la asunción de una conciencia de corresponsabilidad en el plano individual, y a la construcción de una conciencia crítica de la eticidad existente que produce el sufrimiento, en el plano social. La segunda, una pedagogía de la liberación, abre la posibilidad del tránsito desde el *¡ya basta!*, como primer acto de dignidad, hacia el autorreconocimiento de la víctima como sujeto de derechos, en el plano individual, y al reconocimiento colectivo que es afirmación positiva frente a los demás, en el plano social.

Actuando así, desde esta perspectiva, son posibles los proyectos emancipatorios que son siempre proyectos "junto con", proyectos de vida sustentados en una razón y pasión crítica y responsable.

¿En dónde se inscribe la posibilidad de actuar así?. En la vida misma: en lo humano del ser humano que Savater llama la voluntad de valor, en ese afán de querer otorgarle un sentido al ser y al hacer. Porque en relación con este querer podemos afirmar que "...no se trata aquí de un querer entre otros, de un querer que puede despertarse pero que también puede no sentir jamás, sino de la entraña misma de su querer ser, del querer que hace al ser humano ser humano. Toda la cultura proviene de este querer; la historia de la civilización es la crónica de su desarrollo y de sus modalidades, el arte expresa su fascinación, la religión bucea su misterio. Genéricamente, este querer nunca falta al hombre; el ideal ético, es decir, la voluntad de valor es la posibilidad subjetiva de realizar cada cual ese querer en el ámbito de las relaciones con otros seres humanos"<sup>(5)</sup>

El ser humano es proyecto, la realización de ese proyecto es el configurar y hacer una apuesta de ser, un modo de humanidad. No es cierto que no vayamos a ningún lado, o que a donde vayamos da lo mismo.

Por eso una apuesta ética como la propuesta más arriba. Un proyecto ético de este tipo es el fin y la guía, por sí mismo no resuelve las situaciones efectivamente reales, es punto de llegada, aspiración, pero también punto de partida. Para decirlo con la sabiduría de C. Castoriadis "...el alfa y el omega de todo el asunto es el despliegue de la creatividad social

<sup>(5)</sup> Fernando Savater, *Invitación a la ética*, Anagrama, Barcelona 1982

que, si se desencadenara, dejaría muy detrás de sí todo lo que somos capaces de pensar hoy (...). Hoy 'convener razonablemente' a la gente significa ayudarles a obtener su propia autonomía..."<sup>(6)</sup>

¿De que se trata entonces?

### **La relación se construye desde el "proyecto ético-político" de quien media la relación**

Las relaciones entre el donante y quien recibe la ayuda generalmente están mediadas por una institución que "administra" la ayuda y la relación en sí misma. Históricamente ha sido así: durante siglos fue la iglesia, en el mundo moderno organizaciones filantrópicas de diferente tipo y, desde hace décadas, las organizaciones no gubernamentales son medios para hacer efectiva la disposición a realizar donaciones tanto de individuos como de organizaciones, gobiernos y organismos multilaterales. En ese sentido, como instituciones mediadoras las ONGs son beneficiarias no sólo de la donación, sino de la intencionalidad ética y del cálculo racional que las sustenta. Y con ese contenido actúan, alimentando la intencionalidad ética y proponiendo argumentos para el cálculo racional.

Las ONGs son una expresión organizativa de la sociedad civil y su legitimidad social está en relación con el ejercicio de las características ético políticas que la definen. En este sentido, podemos definir a la sociedad civil como "...una esfera de lo social, básicamente autorregulada, constituida por una enorme variedad de movimientos sociales y formas asociativas, que se distingue entre otras cuestiones por:

- Diseñar y promover distintas formas de autorregulación social;
- Guardar una posición de relativa autonomía frente al poder institucionalizado;
- Constituir un ámbito crítico frente al poder estatal y frente a la dinámica impuesta por las fuerzas del mercado;
- Ejercer diversos mecanismos de control sobre las acciones del sistema;
- Desarrollar distintas formas de incidencia y ocupación del espacio público, para constituir desde ahí un importante contrapeso para el poder institucionalizado;
- Promover en distintos planos la ampliación y defensa de los derechos ciudadanos..."<sup>(7)</sup>

Es, por tanto, en la capacidad de autorregulación que la organización tenga, en su autonomía y en su capacidad para ser un ámbito crítico frente al poder, en su capacidad para constituirse como mecanismo de

<sup>(6)</sup> Citado en Zygmunt Bauman "Comunidad, en busca de seguridad en un mundo hostil", Siglo XXI de España Editores 2003, España.

<sup>(7)</sup> Álvarez Lucía, "La Sociedad civil ante la transición democrática", 2002, Plaza y Valdés, México.

control social y, en ese sentido, en su capacidad para incidir y ocupar espacios públicos promoviendo el ejercicio de ciudadanía, como una organización no gubernamental adquiere legitimidad en el ámbito de la sociedad civil.

El atributo de legitimidad social de una ONG no es, pues, un asunto cuantitativo sino cualitativo. No se tiene mayor o menor legitimidad social de acuerdo al tamaño de la organización, de acuerdo al número de socios o a la envergadura de las actividades que se realizan. La legitimidad es un asunto de atributos éticos y políticos que se derivan de la práctica que realiza la organización. Lo otro, el tamaño y la dimensión y extensión de las actividades que realiza, expresa en todo caso una forma de presencia social y un determinado nivel de implantación, dentro de otras formas de presencia y de implantación que son posibles con independencia del tamaño que se tenga.

Para cumplir sus objetivos las ONGs de cooperación para el desarrollo captan recursos financieros que provienen lo mismo de los socios de la organización que de fondos públicos, de donadores individuales o de organizaciones empresariales, mediante relaciones que no son de intercambio económico y actúan redistribuyendo ese producto social recibido, en relaciones que suponen un flujo de recursos que no tiene como contrapartida un bien económico, mediante la promoción y el apoyo de proyectos de desarrollo y actuando también en situaciones de emergencia con ayuda humanitaria.

En este ámbito específico, las ONGs al mismo tiempo que son parte de la compleja trama de relaciones de la sociedad civil se mueven en el marco de las relaciones de la economía de donación. La pertenencia de las ONG al ámbito de las relaciones de la economía de la donación no es mayor o menor según sea la fuente o las fuentes donde provienen los recursos, la fuente sólo determina diferentes modos de una relación que es compleja y problemática en cualquiera de sus posibilidades.

Visto así, el papel de las ONGs en la relación de donación resulta fundamental. ¿Qué es lo importante aquí?, el proyecto ético-político de la organización, que está escrito no sólo en su declaración de principios y en la definición de su misión y de sus estrategias sino que, más allá de ello, está inscrito o encarnado en sus prácticas, en los modos y modelos con los que establece el vínculo no sólo con los donantes sino con los beneficiarios de la ayuda. ¿Por qué la apuesta ético-política de la organización es tan importante en la construcción de la relación entre quien dona y quien recibe la ayuda? Porque la ONG es una mediadora de la relación y el proyecto ético-político de su accionar determina las posibilidades y los modos de esa relación, en el sentido de que al promoverla e impulsarla lo hacen desde una perspectiva determinada: ¿desde dónde se promueve la relación? ¿Desde una actitud de caridad y asistencia? ¿desde una pretendida asepsia técnica que hace de la pobreza

un asunto de falta de oportunidades? ¿desde una actitud de corresponsabilidad? ¿Desde dónde?.

## **El apadrinamiento como figura de la economía de la donación y como modo de relación solidaria**

Una vez explicadas las condiciones y características de las relaciones de la economía de la donación podemos revisar el apadrinamiento como uno de los modos de relación específico.

El apadrinamiento es una figura sin duda fuertemente cuestionada desde diferentes perspectivas y de diferentes modos. A ello se presta la visibilidad, por decirlo de algún modo, que el apadrinamiento tiene dentro de las múltiples figuras de la economía de la donación. A ello se presta, también, su propio origen histórico que, por otro lado, no es otro que el mismo de todas las organizaciones de ayuda humanitaria que surgieron en el transcurso del siglo XX. A ello se presta, finalmente, la escasa y débil reflexión y construcción conceptual en torno a este modo de relación de la economía de la donación que hay dentro de las organizaciones de apadrinamiento, situación que, también en este caso, puede extenderse a la mayoría de las ONGs, que tampoco se caracterizan por un elevado nivel de reflexión y de desarrollo conceptual de los modos de relación de donación que utilizan.

## **Qué es el apadrinamiento**

El apadrinamiento es una figura de la economía de la donación y por ello un modo de relación entre personas, que tiene como característica principal promover una relación directa y continuada entre el donante y el receptor de la ayuda. Como relación entre personas el apadrinamiento supone el establecimiento de una comunicación directa entre el donante y el receptor de la ayuda, que se prolonga en el tiempo. Como relación en el marco de la economía de la donación, el apadrinamiento supone la entrega gratuita y periódica de un apoyo en dinero.

¿Cuál es la característica de esta donación? Que si bien la relación se establece con un niño o niña, la donación se destina a una acción o conjunto de acciones organizadas en proyectos de diferente tipo y envergadura, cuyos beneficios van más allá del niño o niña apadrinado para abarcar, además, al conjunto de la comunidad, a colectivos más amplios (locales, regionales, nacionales) y a otros sujetos sociales que no son los niños y niñas. (depende también del tipo de "apadrinamiento" que se realice, si bien muchas ONG's utilizan este sistema, el abanico es muy amplio, desde el puro en la actitud asistencialista y en el mensaje paternalista hasta el nuestro, por ejemplo).

Por otra parte, la relación supone una comunicación directa y con continuidad en el tiempo, entre el donante y quienes reciben la ayuda. Esta se establece

a través de la correspondencia entre el niño y el padrino, de las cartas que el padrino escribe al niño y a su familia, de los informes de trabajo de la organización local, de los informes periódicos de la ong mediadora de la relación, así como de la posibilidad, siempre abierta de visitas del padrino al niño y a su familia, a la comunidad y la zona del proyecto de desarrollo que está apoyando.

La relación de apadrinamiento es una relación mediada mucho más compleja que la visión simple de "padrino ciudadano del norte que entrega dinero a niño pobre del sur". En la relación intervienen además la comunidad receptora de la ayuda, la familia del niño, las organizaciones y/o colectivos locales con los que se trabaja, la organización no gubernamental local y la organización de apadrinamiento que promueve y gestiona la posibilidad de la relación, actuando tanto en el norte, como en el sur.

... la donación se destina a una acción o conjunto de acciones organizadas en proyectos de diferente tipo y envergadura, cuyos beneficios van más allá del niño o niña apadrinado para abarcar, además, al conjunto de la comunidad...

Actualmente las organizaciones de apadrinamiento trabajan esta relación desde la idea de desarrollo local, como matriz productora de propuestas y prácticas. Sin embargo, al mismo tiempo y tanto como en la mayoría de las ongs de desarrollo, en las organizaciones de apadrinamiento hay procesos de redefinición de las prácticas, que les están llevando a trabajar desde un enfoque de reivindicación de los derechos humanos y a participar en la movilización social de las coaliciones de descontentos, que tratan de incidir en los centros decisorios de poder político y económico más allá de lo local.

En este sentido es posible afirmar que las organizaciones de apadrinamiento han seguido con diferentes ritmos y de diferentes modos el mismo proceso de evolución y de desarrollo de las organizaciones de "ayuda humanitaria". Ha habido, efectivamente, una matriz que podemos llamar asistencial o asistencialista, propia y particular del tiempo histórico cuando surgen no sólo las organizaciones de apadrinamiento sino todas las organizaciones de ayuda humanitaria. A partir de allí podríamos seguir su evolución y se podría constatar como, al igual que otro tipo de organizaciones, la matriz asistencial se ha transformado en una práctica centrada en la idea de desarrollo local, y como se ha incorporado más tarde, adquiriendo centralidad, el enfoque de derechos. Estos procesos de redefinición

se han dado de diferentes modos, con diferentes ritmos y en procesos internos más o menos "traumáticos" o conflictivos, tanto como en otro tipo de organizaciones de ayuda humanitaria. Save The Children, una de las organizaciones históricas de apadrinamiento, fue una de las primeras en todo el espectro de lo que llamo aquí las organizaciones de ayuda humanitaria en otorgar centralidad al asunto de los derechos humanos, elaborando un código de los derechos de la niñez, cuando todavía la generalidad de las organizaciones, de apadrinamiento y las demás, seguían actuando con la matriz asistencial.

### **El apadrinamiento cuestionado.**

Desde mi punto de vista, las críticas y cuestionamientos al apadrinamiento son de cuatro tipos:

**la crítica que hace generalizaciones** a partir de perversiones y trampas en el uso del recurso y de la relación de donación, las más de ellas bien investigadas y documentadas,

**la crítica desde lugares comunes:** la que se basa en ideas fijas o fijadas que a la larga aparecen como verdades: el apadrinamiento es una relación asistencial de entrega de dinero a un niño

**la crítica que podemos llamar ética:** la que se hace desde la idea de que en el apadrinamiento la voluntad o el querer ético se quedan detenidos en la compasión o caridad, y desde la idea de que la concentración de la atención ética en una sola persona, el niño apadrinado, implica que la voluntad ética se reduce a sentimiento particular sin llegar a reconocerse las condiciones sociales y culturales que hacen a la producción de la pobreza y la exclusión

**y la crítica cultural, que es también ética y política, a la forma de promoción del apadrinamiento:** en ésta el uso de los medios masivos de comunicación es cuestionado: desde uso indigno de imágenes hasta la participación de las organizaciones en los shows mediáticos tipo telemaratón.

### **La crítica que hace generalizaciones y la crítica que se basa en lugares comunes**

En la revisión de los cuestionamientos al apadrinamiento, los asuntos centrales están en la crítica que llamo aquí ética y en la crítica social-cultural. Sin embargo antes de entrar a ellas es necesario hacer algunas consideraciones sobre los dos primeros tipos de cuestionamientos

En el caso de las críticas y cuestionamientos al uso perverso de la relación de donación del apadrinamiento y que llevan a generalizaciones, el asunto es distinguir entre la veracidad y validez de lo criticado (las situaciones que se investigan y

documentan) y la generalización que de inmediato se tiende a establecer: "...si pasa así en este caso, es que todo el apadrinamiento es así". En el apadrinamiento, como en cualquiera de las figuras de la economía de la donación, las posibilidades y las situaciones de corrupción existen y hay que denunciarlas como tales, como casos y situaciones de corrupción. El problema es cuando de la denuncia de un hecho se pasa a la identificación del apadrinamiento con el uso incorrecto de la donación.

No obstante en los cuestionamientos de este tipo es importante reconocer una exigencia: la de encontrar cada vez mejores modos y mecanismos para la rendición de cuentas y para una mayor transparencia. No es un asunto menor.

El segundo tipo de cuestionamientos tiene como fundamento lugares o comunes que se han fijado a fuerza de falta de información, o de generalizaciones en algún momento producidas a partir de hechos particulares. Uno de estos lugares comunes es el que he mencionado más arriba. Pero hay otros, como por ejemplo, la idea de que todas las organizaciones de apadrinamiento tienen una matriz asistencial y la idea de que apadrinar significa mandar dinero a un niño.

...en las organizaciones de apadrinamiento hay procesos de redefinición de las prácticas, que les están llevando a trabajar desde un enfoque de reivindicación de los derechos humanos y a participar en la movilización social de las coaliciones de descontentos, que tratan de incidir en los centros decisivos de poder político y económico más allá de lo local.

En el hecho de que se produzcan estos lugares comunes, hay una responsabilidad que debemos asumir y una tarea que debemos emprender. Hay falta de información de lo que hacen las organizaciones de apadrinamiento: se necesita un esfuerzo más amplio y profundo para presentar de modo completo lo que se hace, fórmulas más creativas de comunicación que muestren el quehacer y la práctica. Tampoco es un asunto menor. De otra forma es parte de lo mismo: la transparencia supone también abordar en diferentes ámbitos la comunicación de lo que se hace y cómo se hace.

### **El cuestionamiento ético**

Se cuestiona al apadrinamiento porque se supone que la relación que se establece entre el donante y el receptor de la ayuda, nace de una relación emotiva que sólo da paso al sentimiento de compasión y a la caridad.

¿De dónde esta idea? De una dicotomía que se establece entre la razón y el corazón. En esta idea, la emoción, la conmoción, es un sentimiento colocado del lado del corazón, de lo irracional. Desde ella, desde la emoción, se llega a nada -(la emoción como instante fugaz que se trastoca enseguida en indiferencia) o se llega únicamente a un sentimiento compasivo, caritativo. Desde esta idea, la responsabilidad y la solidaridad sólo son resultado de la razón; son, pues, un asunto serio: hijos de la frialdad de una razón desapasionada (en donde la pasión es irracional) y no de la calidez de una pasión razonada.<sup>(8)</sup>

Como señala Bruckner, hay que poner a la emoción en su justo lugar. Por un lado, "...sin esta facultad de sentirnos afectados por el acontecimiento no tendríamos ninguna posibilidad de ser morales o inmorales"; por otra parte la emoción "...sólo es, en el mejor de los casos, un punto de partida, y si se estimula en exceso, esta sacudida vital anestesia la sensibilidad..."

¿Se puede labrar desde esta emoción algo más que el sentimiento compasivo?. Si, porque en el pesar porque otro sufre se abre camino a lo que es esencial de la conciencia humana, la responsabilidad por el otro. En esa emoción puntual está contenido el reconocimiento del valor de lo humano, reconocimiento que es asunción de la vulnerabilidad y fragilidad humana. Es interpelación del otro que me inviste de responsabilidad y me constituye como sujeto, al revelar en su vulnerabilidad mi personal vulnerabilidad.<sup>(9)</sup>

¿Por qué la emoción como punto de partida? Porque la emoción, señala Levinas, "es lo que voltea", es "una ruptura de equilibrio" de allí su fuerza, fuerza que es, en este caso, impulso que se abre a la posibilidad de asumir la dignidad y finitud humana (conciencia de lo humano), que se abre también a la posibilidad de resignificar y replantear la eticidad del mundo de vida de la persona (construcción de una conciencia crítica); y que se abre, además, a la posibilidad de participar en la construcción de otro mundo (conciencia emancipadora).

En este desarrollo posible la emoción es un punto de partida. Aquí la conciencia crítica es un saber apasionado que se construye como reflexión desde el

<sup>(8)</sup> "Para un hombre educado en una cultura racionalista es difícil comprender que un modo de acción preceda al modo correspondiente de conocimiento. El actuar se sigue del conocer. Mas de hecho cuando brota de una situación radical de la condición humana, procede de un sentir, conduce a la acción. Y, así, el primer modo de conocimiento puede ser una acción, una conducta. La piedad es acción porque es sentir, sentir lo otro como tal, sin esquematizarlo en una abstracción." M. Zambrano, *El hombre y lo divino*, Breviarios Fondo de Cultura Económica, México 1979.

<sup>(9)</sup> "son el mal, la miseria, el dolor sufrido por otros hombres, los que me zarandean y perturban, los que quiebran mi estado -mi estar a gusto- y me obligan a esforzarme por la justicia para con ellos antes que para conmigo.." J. M Ayuso, "El no lugar del Deseo: Utopía y

encuentro con el otro y tiene como condición de posibilidad el reconocimiento de la dignidad humana. Y éste es un reconocimiento concreto que parte de saber la materialidad de vida del otro como persona en sus esperanzas y luchas, y en su imposibilidad social y cultural de reproducirse plenamente como sujeto digno. Es solamente el reconocerlo en su dignidad lo que lleva al cuestionamiento de la eticidad en la que se vive y que produce la desigualdad y la exclusión y lleva a la obligación ética de participar en la transformación de la realidad.

No es pues en la emoción, en el sacudimiento, donde está la dificultad; al contrario, ese encuentro con el otro, ese cara a cara de la relación personal abre posibilidades: la posibilidad de reconocer la dignidad y la finitud de lo humano, de cuestionar y replantear la eticidad del mundo de vida que produce la exclusión y la desigualdad, y la posibilidad de participar en la construcción de otro mundo; la dificultad pareciera estar en todo lo que juega en contra de la realización de esas posibilidades.

Por un lado, en el plano de las relaciones entre personas, la dificultad está en el "salto" ético necesario en una relación que nace afectada por la asimetría, con lo que ello supone de posibilidad de perversión de la relación. Esto ya lo he señalado más arriba al explicar la posibilidad del "círculo perverso de la piedad piadosa". Por otro lado, también en las personas, la dificultad está en eso que A. Giddens llama las "consecuencias perversas de la modernidad", en lo que Taylor denomina los "ordenadores culturales" de los modos de vida actuales, y en lo que Bruckner denomina "la tentación de la inocencia".

Así, "aislamiento existencial" y el "secuestro de la experiencia" son dos de las consecuencias de la modernidad que afectan a la realización de las posibilidades planteadas en el encuentro con el otro. El secuestro de la experiencia "... significa que para muchos individuos, es muy poco común y fugaz el contacto directo con sucesos y situaciones que anudan el espacio vital a las cuestiones de la moralidad y de la finitud". El aislamiento existencial hace referencia a como "... la carencia de significado personal —el sentimiento de que la vida no tiene valor alguno que ofrecer— se convierte en un problema psíquico fundamental en el contexto de la modernidad tardía (Giddens, 1996)

Por otra parte, dos "ordenadores culturales" de los modos de vida actuales, el individualismo y la primacía de la razón instrumental, juegan también en contra de la apertura y desarrollo de las posibilidades. El primero explica la reducción del individuo en su yo y la cada vez mayor resistencia a asumir cuotas de responsabilidad social, de interés por la sociedad; el segundo, la primacía de la razón instrumental que lleva a un reconocimiento cosificado de lo humano en el mercado. (cfr. Ch Taylor 1994)

Finalmente está la "tentación de la inocencia", el infantilismo de un adulto mimado por la sociedad de consumo, "que quisiera conservar los privilegios de la infancia, no renunciar a nada, mantenerse instalado en la diversión permanente", un adulto que evade la responsabilidad, el deber, y que, en términos sociales se convierte en un "sujeto mínimo"

¿Ante qué nos encontramos? Ante la posibilidad siempre presente de que el gesto inicial se desvirtúe, se pierda en la fugacidad del momento, se desdibuje en una cotidianidad de vida marcada por estos condicionantes

Pero además, y esto en el plano social, la dificultad está en el frágil y movedizo espacio que ocupa la solidaridad como virtud social en el mundo actual: desarrollada en las fisuras que se abren en la justicia y la política, la solidaridad no es abstracta, se ejerce a contrapelo de la generalización, tiene nombre, rostros, fecha y motivo, no es ni puede ser, porque entonces se difuminaría en nada, solidaridad con la humanidad en general; pero al ejercerla el riesgo es que en su vertiente de "asistencia" al otro, siempre un otro concreto, termine por sustituir la obligación del Estado y que, en su vertiente ética, humanitaria, termine por huir de la política, al quedarse refugiada en su carácter de "contrapoder moral" frente al Estado y frente a la eticidad dominante que produce la desigualdad y la exclusión<sup>(10)</sup>

Estas dificultades no son exclusivamente aplicables a la relación solidaria que puede haber en el apadrinamiento, son dificultades presentes en cualquiera de las relaciones solidarias de la economía de la donación. Es aquí donde está una parte, y sólo una parte, de la fragilidad y la vulnerabilidad del empeño de las organizaciones de la sociedad civil, como las ONGs; fragilidad que, por otra parte, al ser reconocida y asumida, puede otorgar modestia y sentido de proporción a lo que se intenta, a lo que se hace.<sup>(11)</sup>

<sup>(10)</sup> *Esto que planteo aquí, Bruckner lo dice en referencia a la caridad y al humanitarismo, a los que yo doy el nombre de "solidaridad" en su vertiente actual* "Hay una característica que comparten la caridad y lo humanitario surgidos en las fisuras de la justicia y de la política que consiste en preferir el alivio específico de un sufrimiento a la espera mesiánica de la salvación total. Ambas cosas manifiestan una misma impaciencia de la generosidad. Sin embargo, la caridad siempre corre el riesgo de querer reemplazar al Estado, como lo humanitario de prescribir la política (a costa de ser manipulado por ésta). Debido a lo cual la relación entre estas diferentes instancias es más conflictiva que complementaria: puede paralizarse, pero también estimularse, cooperar, mejorarse unas a otras"

<sup>(11)</sup> "Por esta razón [*insiste Bruckner refiriéndose a lo humanitario y a la caridad, que yo llamo aquí solidaridad como versión secularizada y moderna*] tanto lo humanitario como la caridad han de estar contenidos dentro de unos límites estrictos y no contribuir a la confusión de órdenes; imprescindibles en su campo, estos 'contrapoderes morales' (Jacques Julliard) se vuelven nocivos en cuanto se dejan llevar por la embriaguez de su omnipotencia y se presentan como la solución de los problemas de la humanidad. Nada sería peor que ver como la ONU y los Estados democráticos adoptan a su vez para resolver las grandes crisis, una lógica estrictamente caritativa que sólo quiere ver víctimas en todas partes y jamás denunciar a los

El espacio donde actuamos las organizaciones de la sociedad civil es vulnerable. No reconocerlo nos lleva a pretensiones desmedidas, a un imaginario arbitrario sin sustento en una realidad compleja en la que todo pareciera jugar en nuestra contra. Lo que hacemos, lo hacemos en un espacio contradictorio y se mueve en la contradicción

Pero esto es sólo una parte de la fragilidad y la vulnerabilidad porque las dificultades están también en el otro lado de la relación; no solamente en el gesto que puede lugar a la solidaridad o que es afirmación de solidaridad, que para el caso da igual, sino en quien recibe el gesto solidario: porque si la solidaridad no es abstracta y tiene por tanto destinatario, es en el destinatario donde la solidaridad se realiza: no hay posibilidad de reconocer la dignidad y finitud de lo humano si quien recibe el gesto solidario no se reconoce en su dignidad; no hay posibilidad de una conciencia crítica del sistema ético que produce la desigualdad y la exclusión si no se construye como crítica desde la interlocución con el otro, con la víctima; y, finalmente, la construcción de otro mundo no puede ser sino construcción junto con el otro.

Lo que así se plantea es el asunto de el otro, de los otros con los que se establece la relación. Es la situación desde donde reciben el gesto solidario y la manera como desde ellos se construye la relación, lo que determina también las posibilidades en el encuentro con el otro. Y no es un asunto menor, es un asunto que va desde el plano de la relación personal, de ese cara a cara que es el encuentro directo, hasta el plano social, cultural, es decir, que atañe también a las relaciones entre norte y sur dentro de las organizaciones de la sociedad civil y entre las organizaciones del norte y del sur.

Y es aquí donde tenemos que poner la atención y reconocer la fragilidad y dificultad del empeño. Las más de las veces "engolosinados" en el gesto solidario del donante damos por supuesto que la solidaridad se realiza por sí misma, que el gesto solidario lleva en sí mismo la dignidad del receptor de la ayuda, que la conciencia crítica del sistema ético se construye unilateralmente sin el intercambio y la palabra con el otro, que la construcción de otro mundo es consecuencia del puro gesto solidario. Y se actúa unilateralmente: se llega a los beneficiarios de la ayuda con la ayuda financiera, con recursos materiales para actuar y con un discurso poderoso, cada vez más actualizado y con propuestas que de manera muy fácil se trastocan en modas de la cooperación.

En estas condiciones las posibilidades de relación solidaria directa, "cara a cara", que promueve el apadrinamiento, enfrentan la misma dificultad para su realización que cualquiera otra de las formas de

---

culpables. Miles de admirables actos de abnegación nunca reemplazarán una verdadera política social. Extasiarse ante la prodigalidad y la complacencia de los donantes significa olvidar que padecen mal las carencias del Estado..." Bruckner, cit.

relación solidaria que se desprenden de la economía de la donación. Y más todavía: si en otras formas de relación solidaria que no se construyen como relación directa entre personas se tiene que vencer la "tentación de la solidaridad universal", esa solidaridad que es en cada momento puro gesto fugaz, que a la larga muere de no elegir nada, en la relación directa lo que hay que vencer es la tentación de quedarse detenido allí, en la tentación de la "compasión compasiva" que está presente de manera continua, y que dura tanto como la permanencia de la relación

Sin embargo, y tanto como en cualquiera otra figura o modo de relación solidaria, la del apadrinamiento muestra oportunidades fincadas precisamente en la relación directa entre personas y en la continuidad de la relación en el tiempo. El vínculo solidario del apadrinamiento es oportunidad de comunicación: la relación directa entre el donante y el receptor de la ayuda supone la oportunidad de saberse, de reconocerse. El vínculo se crea, se alimenta y puede fortalecerse a lo largo del tiempo. La oportunidad de la relación continuada es directamente oportunidad para las personas que participan en la relación (el donante y quien recibe la ayuda), pero es oportunidad, además, para que la organización que media en la relación impulse su trabajo haciendo ejercicio de una pedagogía de la solidaridad y de una pedagogía de la liberación.

Esto no significa que el apadrinamiento resuelve la fragilidad del contrapoder moral que es la solidaridad en el mundo actual. Tampoco que en esta figura las ONGs resuelven contradicciones y vulnerabilidades de los espacios en los que actúan. Solamente apunto oportunidades que hay en la figura del apadrinamiento

Porque en la realidad pareciera suceder que en las organizaciones de apadrinamiento, la reflexión sobre la relación no va más allá y el desarrollo de los componentes es desigual y separado: como relación de donación se queda estacionada en el marketing social y en un mantenimiento estacionario que no para trascender del "cara a cara"; como relación solidaria se queda atrapada en una división y separación de discursos, prácticas y tareas: las tareas de "sensibilización" al donante, por un lado, y el trabajo de desarrollo local con los beneficiarios de la ayuda, por otro lado. Hace falta más porque hay más oportunidades en la relación. Hace falta comunicación directa, más interacción entre el donante y el receptor de la ayuda; hace falta desarrollar e instrumentar una pedagogía de la solidaridad en la relación entre la organización y los donantes, los voluntarios, la sociedad civil donante; hace falta una pedagogía de la liberación como modo de estar junto con las personas en situación de pobreza y exclusión. Y hace falta clarificar, cada vez más, el proyecto ético-político de relación entre el donante y el receptor de la ayuda, entre la organización y el donante, entre las personas y colectivos con los que se trabaja y la organización

## Los cuestionamientos en el uso de los medios de comunicación masivos.

Hay otro conjunto de cuestionamientos y de críticas que es necesario destacar: las críticas y cuestionamientos que se hacen a la promoción del apadrinamiento en los medios de comunicación.

Hay tres argumentos en la crítica que, aunque están asociados y se corresponden, vale la pena abordar de manera separada: 1) uno tiene que ver con los "shows mediáticos" que periódicamente se montan para la promoción de la relación; 2) otro tiene que ver con el contenido de las imágenes y el mensaje con el que se promociona la relación; y, además, 3) existen un conjunto de consideraciones sobre el uso mismo de los medios de comunicación para promover la ayuda humanitaria y la cooperación para el desarrollo, en el marco de los procesos culturales de la sociedad de consumo y del papel que en esas condiciones de producción de la vida social y cultural, tienen los medios de comunicación como la televisión.

Los dos primeros argumentos tienen que ver directa y específicamente con el apadrinamiento. El tercer argumento atañe también a una gran parte de las grandes organizaciones no gubernamentales de ayuda humanitaria y de cooperación internacional, que en la década de los noventa lograron un acceso significativo en los medios de comunicación, buscando no sólo ampliar sus fuentes de financiamiento apelando a la solidaridad de la sociedad civil en los países desarrollados, sino buscando visibilizar las causas en las que intervenían y, lo que es más importante, buscando adquirir mayor presencia pública como organizaciones.<sup>(12)</sup>

Hay diferentes dinámicas consustanciales a los procesos de información y comunicación de los medios masivos, como la televisión y la prensa, que ponen en cuestionamiento su uso para promover el interés y la solidaridad por las personas en situación de exclusión a) la capacidad de los medios para generar costumbre, sino es que indiferencia, debido a la sobreexposición de imágenes; b) la visión deshistorizada y deshistorizante de los acontecimientos que generan; c) la "recreación cosmética de la víctima" pero no sólo de ella, sino de la situación, de la causa, del movimiento que en torno a ella se construye y de la organización que interviene, a la que tienden los medios para destacar la noticia, para vender la imagen:

<sup>(12)</sup> El giro que dieron las grandes organizaciones de ayuda humanitaria está documentado y explicado en Rieff, David, 2003, Una cama por una noche. El humanitarismo en crisis, Taurus Editores, Madrid España. Como parte de una explicación más amplia, Rieff señala al respecto como "de hecho, a principios de los noventa las ONG no sólo habían lanzado sofisticadas operaciones de prensa tanto en sus países de origen como en las zonas de crisis -donde tanto ellas como los donantes más se jugaban, sino que cooperaban con programas de televisión casi hagiográficos y proporcionaban material para libros (que a veces publicaban las mismas ONG) llenos de admiración por ellas y por el personal humanitario..."

A) Bruckner señala como en la sociedad actual los medios de comunicación "...poseen esa facultad única tanto de crear como de desgastar el acontecimiento". A través de los medios de comunicación estamos sometidos al "...reino de la sobreexposición, generador a la vez de equivalencia y de costumbre": "los medios de comunicación consiguen el prodigio de agotarnos con fenómenos sobre los que no tenemos poder alguno (salvo el del talonario de cheques, que es insuficiente). Lejos de movilizarnos, nos instalan en un ambiente de catástrofe permanente. La angustia que resulta de ello es suave en ambos sentidos de la palabra: superficial y, a fin de cuentas, agradable. Las más espantosas calamidades, en vez de alterar nuestro sosiego, lo ponen de manifiesto y realzan su valor"<sup>(13)</sup>

B) Esta sobreexposición lleva consigo también, apunta P. Bordieu, una visión deshistorizada y deshistorizante, atomizada y atomizante de la realidad. Esta visión "encuentra su realización paradigmática en la imagen que ofrecen al mundo los noticiarios televisivos, sucesión de historias aparentemente absurdas que acaban pareciéndose entre sí, desfiles ininterrumpidos de pueblos miserables, secuencias de acontecimientos que, aparecidos sin explicación, desaparecerán sin que sepamos su solución, hoy el Zaire, ayer Biafra, mañana el Congo, y que despojados de ese modo de cualquier necesidad política, sólo pueden suscitar en el mejor de los casos, un vago interés humanitario. Estas tragedias desvinculadas que se suceden sin ninguna perspectiva histórica no llegan a distinguirse realmente de las catástrofes naturales... por ser tradicionales por no decir rituales, desde un punto de vista periodístico y, sobre todo, espectaculares y poco costosas de cubrir, y cuyas víctimas son tan poco idóneas para suscitar la solidaridad o la rebelión propiamente políticas como las de los descarrilamientos de trenes y demás accidentes"<sup>(14)</sup>

C) Y lo más cuestionable es la puesta en escena de las situaciones, forzada por la dinámica de la construcción de la imagen y por el manejo del tiempo en los medios de comunicación masivos: es lo que Bruckner llama "la recreación cosmética de la víctima", pero que va más allá y se extiende a lo que podemos llamar la recreación cosmética de los ideales de la organización que interviene, y la recreación cosmética de sus posibilidades reales de actuación y de intervención: el slogan publicitario de las ONG en sus campañas aparece atado a las necesidades de esta recreación cosmética. Revisemos cualquier campaña y nos daremos cuenta de sus limitaciones, de la imposibilidad de ir más allá de la frase efectista, del llamado contundente, que en su contundencia reduce, acota, no muestra todo, porque no puede mostrarlo.<sup>(15)</sup>

<sup>(13)</sup> Brucker, Pascal, La tentación de la inocencia, cit.

<sup>(14)</sup> Bordieu, Pierre, Contrafuegos. Reflexiones para servir a la resistencia contra la invasión neoliberal, 1999, Anagrama, Col. Argumentos, Barcelona, España

<sup>(15)</sup> David Rieff muestra algunos ejemplos de campañas de grandes organizaciones de cooperación internacional, como

¿Cómo colocarnos ante esto? ¿Qué posición tomar? De entrada considero que debemos partir del reconocimiento de que, en este marco, no hay un uso "bueno" y un uso "malo" de los medios masivos de comunicación. Cualquier uso, para lo que queremos las ONGs, es en estos términos problemático, lleva en sus mismas posibilidades, contradicciones y limitaciones: es posibilidad, al mismo tiempo, de ser lo uno y lo otro, y por tanto no es ni lo uno ni lo otro. Este reconocimiento es un punto de partida necesario para acabar con la idea, bastante extendida en el mundo de las ONGs de que hay campañas buenas y campañas malas, de que hay, por tanto, un uso bueno y un uso malo. Todos los usos son problemáticos y hay, efectivamente campañas buenas y campañas malas (en el sentido ético y no de efectividad) pero no es porque parten de lugares diferentes, todas parten del mismo lugar: del espacio contradictorio y problemático de los medios de comunicación masivos en una sociedad de consumo que modela los sentidos y significados de los mensajes y que tiende a reconvertir a su propia lógica cualquier posibilidad de uso alternativo.

¿En qué límite colocar lo éticamente correcto del uso de los medios para lo que nos proponemos las organizaciones de la sociedad civil que accedemos a ellos? Ese límite, de entrada, no puede estar sino en el reconocimiento de que nos movemos en el "espacio problemático" y, en ese sentido, contradictorio, que es el uso de los medios de comunicación masivos. Y de este reconocimiento se deriva lo que debe ser una intencionalidad y una actitud en las organizaciones de la sociedad civil: la revisión permanente de lo que estamos presentando, de los modos en los que lo estamos presentando. La validez de códigos de ética construidos y consensados colectivamente se muestra aquí. Necesitamos impulsarlos, actualizarlos, asumirlos efectivamente: mostrarnos sensibles a la crítica y a los llamados de reconsideración.

Y desde este reconocimiento, el límite debe ubicarse en la dignidad de las personas: no buscar la "representación del desamparo" sino la presentación de interlocutores que desde su dignidad de vida nos interpelan<sup>(16)</sup>

En este marco problemático y de tantas limitaciones, podemos ubicar los "shows mediáticos" tipo telemaratón. Desde mi punto de vista, en este tipo de eventos se multiplican las contradicciones inherentes a

---

Médicos Sin Frontera, Oxfam y Acción contra el Hambre, que muestran estas contradicciones entre la validez ética y moral del empeño y la lógica de la publicidad en los medios masivos, Cfr. Rieff, 2003, cit.

<sup>(16)</sup> un ejemplo paradigmático de la "representación del desamparo" a la que tienden los medios de comunicación lo proporciona Claude Coutance a propósito de un reportaje en Somalia: "Buscaba en los rostros los estereotipos del hambre tal como los definen los occidentales: gente flaca, miradas, actitudes, No fotografié con el corazón sino con una máquina fría, clínica que hay que saber utilizar. Me ponía a veces a treinta centímetros de las caras. Me pasaba a veces dos horas para obtener una imagen. Sin saberlo, hacemos un *casting*: pues buscamos las escenas más conmovedoras. No hay nada tan conmovedor como los esqueletos, Cit. En Bruckner, Pascal. 2002.

la solidaridad y se acrecienta la posibilidad de reconversión y manipulación de las intencionalidades, de los sentidos que se pretende dar a los mensajes. Las críticas y cuestionamientos a este tipo de eventos son extendidas y profundas, y las más de ellas atinadas.

Atrapado en el lenguaje, los ritmos y los tiempos del medio, el evento que pretende generar una atención solidaria y busca apoyo para una causa, termina por ser una escenificación de la generosidad del donante: los héroes son los propios donantes y la sociedad se aplaude a si misma en su generosidad. Es un espectáculo y los espectáculos son teatrales, exagerados, rimbombantes y acelerados.<sup>(17)</sup>

...no buscar la "representación del desamparo" sino la presentación de interlocutores que desde su dignidad de vida nos interpelan.

Atrapado en lo momentáneo, en la fugacidad, el evento puede generar una respuesta amplia en términos de donación: la generosidad se manifiesta en el donativo, pero corre el riesgo de quedarse allí: en la fugacidad del momento: el donativo como única expresión... "y a otra cosa"

Este tipo de eventos son, pues, un riesgo. Debemos reconocerlo, asumir todas las prevenciones señaladas al tomar la decisión de participar, y debemos aprovechar el potencial de la relación continuada que se abre para construir una relación solidaria. Esto último es importante: si el vínculo se establece en un evento de este tipo, la permanencia del vínculo abre posibilidades de desarrollo, tal y como lo he mencionado más arriba. Porque existe esa posibilidad. En algunas ocasiones la crítica tiende a absolutizar el poder de los medios y termina por descalificar a las personas en su disponibilidad ética, una disponibilidad que es siempre apertura, posibilidad de ser más, pero que se construye, que requiere una pedagogía de la solidaridad.

**A manera de conclusión: el vínculo solidario, un proyecto ético-político del apadrinamiento**

---

<sup>(17)</sup> "Este Yom Kippur de los buenos sentimientos que ha de compensar en dos días un año de egoísmo tiene algo de maratón y de feria a la vez. Ahí la bondad debe exhibirse, proclamarse; pasó a la historia aquella noción arcaica de una caridad de la penumbra y de la discreción. Hay que desgañitarse, entusiasmarse ruidosamente en una lid donde ciudades, municipios, colegios, colectividades y hospitales rivalizan por ver quien extiende el cheque de mayor importe. El verdadero placer estriba en competir, en hacer público el gesto más insignificante..." Bruckner Pascal, cit.



El reconocimiento de la economía de la donación, de su dinámica y de lo que en ella hay de relación entre personas, nos permite acotar el espacio en el que las organizaciones de la sociedad civil, que apelamos a la ayuda y a la relación solidaria directa de la sociedad, actuamos. Los retos están planteados.

El primero de ellos es el reto del ejercicio de la modestia y del reconocimiento del sentido de proporción en lo que hacemos. El principal de ellos tiene que ver con el reconocimiento y clarificación del proyecto ético político con el que las organizaciones construimos la relación solidaria. Pero más allá, el reto tiene que ver con su instrumentación, con la cultura organizacional que hace posible el proyecto: no es el ponerle nombres nuevos y discursos nuevos a lo que se hace, lo que hace la diferencia.

Un proyecto posible en las organizaciones de apadrinamiento es el de construir vínculos solidarios basados en una relación de dignidad, en una relación intercultural que lleve al reconocimiento de los participantes, y vínculos basados en la construcción de ciudadanía: una ciudadanía que se asume como corresponsable del estado de cosas existente y que se ejerce en los espacios públicos en los que se vive. Es el apadrinamiento como vínculo solidario.

Un proyecto de este tipo exige el esfuerzo de desarrollar lo que he mencionado más arriba: una pedagogía de la solidaridad y una pedagogía de la liberación.

## Referencias bibliográficas

- 1. Boulding, Kennet**, 1976, La economía del amor y del temor. Una introducción a la economía de la donación, Alianza Editores
- 2. Berhord, Olivier**, (s/f) Las ONGs de cooperación del norte, entre compromiso, rentabilidad y solidaridad.
- 3. Brukner, Pascal**, 2002, La tentación de la inocencia, Anagrama
- 4. Savater, Fernando**, 1982, Invitación a la Ética, Anagrama
- 5. Bauman, Zigmunt**, 2003, Comunidad, en busca de seguridad en un mundo hostil, Siglo XXI España
- 6. Alvarez, Lucía**, 2002, La sociedad civil ante la transición democrática, Plaza Janés
- 7. Zambrano María**, 1979, El hombre y lo divino, Breviarios Fondo de Cultura Económica
- 8. Ayuso, J.M.**, 1994 El no lugar del deseo, utopía y escepticismo, en Graciano Gutiérrez Arnaiz, Ética y subjetividad, lecturas de Emmanuel Lévinas, Editorial Complutense
- 9. Taylor, Ch.** 1994, La ética de la autenticidad, Piados Barcelona
- 10. Yurén Camarena, M<sup>a</sup> Teresa**, 1995, Eticidad, valores sociales y educación, Colección Textos 1, Instituto Politécnico Nacional, México
- 11. Rieff, David**, Una cama por una noche, El humanitarismo en crisis. Taurus Editores, Madrid
- 12. Bordieu, Pierre**, 1999, Contrafuegos. Reflexiones para servir a la resistencia contra la invasión neoliberal Anagrama, Col. Argumentos. Barcelona, España

# Mujer y economías locales

Ponencia de contexto para la mesa redonda ***Las mujeres y su papel en las economías locales según identidad étnica*** en el Seminario Centroamericano de Género e Interculturalidad (Octubre de 2006. Bluefields, RAAS, Nicaragua)

## Camino Villanueva

Unidad Regional de Dinamización Económica.  
Departamento de Cooperación  
Ayuda en Acción

### Las mujeres en la teoría y la práctica económica

Los griegos llamaban "oikos" a la casa incluyendo todo su contenido y a su administrador "nemó". Así se formó "okomos" que designa "administración de la Casa". Estos son los inicios de lo que después vendría a ser lo que conocemos por "economía". Parecería entonces imposible obviar el papel de la mujer en la administración de la casa, es decir, en la economía.

El pensamiento económico dominante actualmente asume la equivalencia entre actividad económica y actividad remuneradas y, por tanto, también asume que únicamente pertenecen al dominio económico la producción de bienes y servicios aportados por el mercado y el Estado (economía de la producción). Esto se aprecia claramente en las estadísticas e indicadores económicos oficiales como el PIB, la tasa de desempleo, etc., orientados únicamente hacia la economía monetizada.

Sin embargo, como explica Cristina Carrasco de la Universidad de Barcelona en su trabajo "La sostenibilidad de la vida humana: ¿un asunto de mujeres?", históricamente los sistemas socioeconómicos han dependido de la esfera doméstica, manteniendo una determinada estructura familiar que les ha permitido asegurar la necesaria oferta de fuerza de trabajo a través del trabajo – no remunerado y no visibilizado- de las mujeres.

En este sentido, y al menos para la economía oficial, el sostenimiento de la vida (economía de la reproducción) no ha sido nunca una preocupación de análisis. Por el contrario, los diferentes sistemas económicos se basan en la figura del "homo economicus" (hombre adulto, sano, en edad de

trabajar, sin cargas familiares y que dedica todo su tiempo a actividades de mercado con racionalidad de maximización del beneficio individual) y se nos han presentado tradicionalmente como autónomos, ocultando la actividad doméstica, base esencial de la producción de la vida y de las fuerzas de trabajo.

Sin embargo, resulta que el "homo economicus" sólo puede existir porque existen las "mujeres cuidadoras" que se hacen cargo de él, de sus hijos e hijas y de sus madres y padres. Esta actividad -el cuidado de la vida humana- se constituye en la conexión entre el ámbito doméstico y la producción de mercado, y es una conexión que interesa que permanezca oculta porque facilita el desplazamiento de costes desde la producción mercantil hacia la esfera doméstica.

Actualmente, la globalización acelerada de la esfera mercantil de la economía, la migración y la deslocalización de los sistemas productivos (que en Centroamérica se visualiza perfectamente en el fenómeno de las maquilas) están provocado una incorporación creciente de la mujer a la economía productiva que, como todas sabemos, no viene acompañada de una disminución de nuestras labores domésticas.

*...en general, la participación de la mujer en la esfera económica pública y remunerada no se producen tanto por un proyecto de vida propio autónomo de las mujeres como por la necesidad de garantizar la supervivencia y bienestar familiares.*

En un interesante artículo, "Inserción laboral de las mujeres en América Latina: una fuerza de trabajo secundaria", Lais Abramo, especialista regional de la OIT, justamente interpreta este fenómeno en función de dos situaciones:

- a) cuando el hombre no puede asumir el rol proveedor por enfermedad, crisis económica, desempleo, etc.
- b) cuando se trata de un hogar en el que la figura masculina se encuentra ausente (muerte, separación, migración) y la mujer asume el rol de proveedora a falta de otra alternativa.

Es decir, en general, la participación de la mujer en la esfera económica pública y remunerada no se producen tanto por un proyecto de vida propio autónomo de las mujeres como por la necesidad de garantizar la supervivencia y bienestar familiares. Y socialmente esto se refleja también en una subvalorización del trabajo femenino, mucho peor remunerado que el masculino en las mismas condiciones.

A pesar de esta invisibilidad y doble esfuerzo, en América Latina los ingresos laborales de las mujeres contribuyen significativamente en la lucha contra la pobreza medida por el ingreso *per capita* familiar. Las cifras aportadas por este mismo artículo indican que el aporte de los ingresos familiares que hacen las mujeres latinoamericanas constituyen en muchos casos entre el 30-50% de los ingresos familiares totales. Además, prácticamente un 25-35% de los hogares latinoamericanos tienen jefatura femenina, asumiendo plenamente la manutención de su familia.

Estas cifras reflejan entonces la duplicación de la carga de trabajo de las mujeres (infravalorada en lo público e invisibilizada en lo familiar), que continuamos manteniendo el sistema económico que nos invisibiliza.

### **Mujeres y Economía en los programas de desarrollo**

Actualmente, la mayoría de programas de desarrollo económico impulsados por las agencias internacionales, gobiernos y ONGs incorporan, al menos nominalmente, el enfoque y perspectiva de género. Sin duda alguna, estos programas han contribuido, y siguen haciéndolo, en gran medida al desarrollo muchas mujeres en el mundo en términos de autonomía económica y autoafirmación personal en sus relaciones con los hombres y la sociedad en general.

Sin embargo, desde el punto de vista de la cooperación, también hay que reconocer que en la práctica este enfoque se traduce muchas veces (otras no) en una priorización de la participación de las mujeres en proyectos e iniciativas empresariales sin contar necesariamente con un análisis profundo de las implicaciones en las relaciones de género ni en las responsabilidades domésticas que suponen para las mujeres las nuevas actividades emprendidas. Además, uno de los principales argumentos utilitaristas que suelen sustentar estos programas con enfoque de género es la mayor responsabilidad de las mujeres en el cumplimiento de los compromisos adquiridos (caso del crédito), así como un mayor beneficio familiar de las inversiones realizadas con mujeres. De esta manera, la participación de la mujer en los proyectos ofrecen mayores "garantías de éxito" para el proyecto, pero no está enfocada necesariamente, ni primordialmente, en las necesidades específicas de las mujeres.

Es decir, en los programas de desarrollo económico también corremos el riesgo de estar contribuyendo a reforzar la lógica capitalista y patriarcal del sistema económico predominante actual, incrementando la carga de responsabilidad de las mujeres en el mantenimiento familiar y del mismo sistema económico.

### **La economía social y las mujeres**

Sin embargo, junto a esta tendencia generalizada del desarrollo económico, en todo el mundo y en América Latina también, conviven una gran diversidad de iniciativas económicas que se insertan dentro de la denominada economía social, solidaria, o del bienestar

La economía social o solidaria responde a una lógica económica diferente a la del *homo economicus* y se centra en los seres humanos y en sus anhelos por dar una solución a sus necesidades individuales, familiares, sociales y colectivas, en una relación armónica con la naturaleza y la sociedad. Esto no significa que no sean necesarios mecanismos de eficiencia, eficacia, competitividad, integración de cadenas de valor, etc., pero varían los parámetros con los que se miden y sus pesos específicos desde unos principios diferentes. Existen ya algunos intentos interesantes de elaboración de indicadores económicos diferentes que ayuden a medir estas variables, como el IDH, pero sin duda alguna este es todavía un reto pendiente.

*Desde la propuesta de la economía social el ser humano es el agente, y su desarrollo –ya sea individual o colectivo – es el medio y el fin de la actividad económica.*

Así, hoy en día encontramos una diversidad de estas prácticas económicas en países plenamente insertados en la economía de mercado capitalista, algunas de las cuales aluden a "momentos" particulares de la cadena producción-intercambio-consumo (microcréditos para la puesta en marcha de microempresas, finanzas solidarias, cooperativas de trabajadores, sistemas de intercambio local, comercio justo, moneda local, turismo ecológico, producción familiar de subsistencia realizada por las mujeres, cocinas colectivas, por ejemplo). Otras, aluden a movimientos de actores sociales específicos (asociaciones agrícolas, de mujeres, de jóvenes, de desempleados, de vecinos); algunas de ellas se sitúan a un primer nivel de acción, mientras que otras son iniciativas que respaldan o enlazan en un segundo o tercer grado las iniciativas básicas (reagrupamientos de organizaciones locales, de organizaciones para la producción de marcas comerciales equitativas o biológicas, redes informáticas).

Algunas de ellas son completamente autónomas y se autogestionan, otras se realizan en colaboración con el sector público (programas y empresas de inserción, centros de trabajo adaptado, gestión urbana participativa, etc.). Finalmente, merece la pena destacar el peso creciente del denominado

"tercer sector", compuesto por organizaciones sin ánimo de lucro como las ONGD<sup>5</sup>.

En todas estas experiencias podemos apreciar el peso específico de la contribución de las mujeres.

Aunque las iniciativas solidarias siguen siendo marginales y son, a menudo, desconocidas, no están, sin embargo, desprovistas de valor y de poder para imaginar un nuevo modelo de desarrollo, más democrático, y en el que se reconoce el valor del aporte (monetizado y no monetizado) de las mujeres para la construcción de una sociedad del bienestar.

Desde la propuesta de la economía social el ser humano es el agente, y su desarrollo –ya sea individual o colectivo – es el medio y el fin de la actividad económica. En la práctica, este sistema vuelve a unir lo social y lo económico, lo público y lo privado. En esta manera de entender la economía, el papel de la mujer y la variedad de formas de trabajo que desempeña llega a ser importante, no sólo para superar la manifestación de las desigualdades existentes, sino para reconocer la esfera de producción de capacidad y libertad humana, y para establecer la retribución social de todas aquellas formas de trabajo basadas en la igualdad de derechos y responsabilidades de género<sup>6</sup>

La coyuntura internacional también indica aperturas en el marco de las organizaciones internacionales (como el PNUD, la OIT, la Campaña de los Objetivos de Desarrollo del Milenio), de los Estados nacionales (Brasil, Canadá, norte de Europa y otros) y de los gobiernos locales; se trata entonces de aprovechar estas aperturas construir alternativas de desarrollo que promuevan el ejercicio efectivo de los derechos humanos, y de manera específica los derechos económicos, sociales y culturales (DESC) de todas las personas, y por supuesto de las mujeres en cuanto tales.

Reconociendo esto en términos de oportunidad, es importante también establecer sistemas de vigilancia para reconocer los riesgos de instrumentalización por parte de los gobiernos locales y nacionales, así como también por parte de las instituciones multilaterales, que bien pueden convertir estas iniciativas de la economía solidaria en las herramientas de una gestión política, compensatoria y a bajo coste, de los impactos sociopolíticos de la lógica de globalización que estamos viviendo.

<sup>5</sup> Fundación Charles Léopold Mayer, Polo de Socioeconomía Solidaria. Economía Solidaria. Cuaderno de propuestas para el siglo XXI. (2001) [www.ecosol.socioeco.org](http://www.ecosol.socioeco.org)

<sup>6</sup> Intercambio de visiones sobre una socioeconomía. Solidaria glosario de términos y expresiones importantes. Taller sobre una Visión Global de la SES. Encuentro del PSES en Dakar - Noviembre de 2005 Grupo de Trabajo sobre una Socioeconomía Solidaria.

Afortunadamente, y también aprovechando el fenómeno de la globalización, se van conformando espacios de articulación entre las distintas iniciativas de economía social que permiten ir avanzando en la consolidación de esta visión de la economía y del desarrollo en todo el mundo. Este seminario es un ejemplo de ello, y estoy segura de que las conclusiones que resulten de las diferentes mesas pueden contribuir mucho en este proceso, desde el punto de vista específico de nosotras, las mujeres.

## Bibliografía

1. Fundación Charles Léopold Mayer, Polo de Socioeconomía Solidaria. Economía Solidaria. Cuaderno de propuestas para el siglo XXI. (2001) [www.ecosol.socioeco.org](http://www.ecosol.socioeco.org)
2. Intercambio de visiones sobre una socioeconomía. Solidaria glosario de términos y expresiones importantes. Taller sobre una Visión Global de la SES. Encuentro del PSES en Dakar - Noviembre de 2005 Grupo de Trabajo sobre una Socioeconomía Solidaria.
3. Inserción Laboral de las mujeres en América Latina. Lais Abramo. Revista Estudios Feministas Florianópolis mayo 2004
4. La sostenibilidad de la vida humana: ¿un asunto de mujeres? Cristina Carrasco. Universidad de Barcelona
5. Economía, un asunto de mujeres. Instituto Nacional de las Mujeres. Costa Rica
6. Mujeres en la economía solidaria [1] Por Miriam Nobre. [www.vinculando.org](http://www.vinculando.org)
7. PERSPECTIVAS 24. Publicación trimestral de ISIS Internacional

# Sección 3

(gestión del conocimiento)

**Las personas en las organizaciones sin ánimo de lucro:** Una gestión desde los valores

Carlos Cortés

**Las barreras del aprendizaje según Peter Senge**

Unidad de Aprendizajes de AeA

## Las personas en las organizaciones sin ánimo de lucro: Una gestión desde los valores

**Carlos Cortés**

Director Departamento de RRHH  
Ayuda en Acción

*Siendo la motivación el elemento esencial y más complejo en la gestión de personas, es razonable proponer para las Fundaciones un modelo de gestión de RRHH basado en la identificación con los valores que defienden*

Tratar de identificar, si las hay, las especificidades que pueda tener la gestión de los recursos humanos en el tercer sector tiene un riesgo. Y es que, en un intento de compararnos con el sector privado, puede suceder que las empresas se vean reflejadas en peculiaridades que nosotros pensamos son señas propias de identidad y, con certeza, desde nuestra perspectiva, las entidades no lucrativas estamos utilizando sistemas de gestión de RRHH más propios del mundo empresarial que de nuestro sector. A modo de ejemplo, se podría quizá afirmar que una gestión de personas amparada en valores encaja francamente bien con una Fundación, pero la realidad es que un sistema de dirección por valores no sólo no es exclusiva del tercer sector sino que incluso surge desde tendencias empresariales que persiguen más 'humanidad' en la gestión de personas y también, por qué no decirlo, más productividad. A la inversa, existen organizaciones no lucrativas que están trabajando con sistemas de gestión por competencias o de evaluación del desempeño cuyo origen es claramente empresarial.

Propongo pues que, en ese intento de diferenciarnos, asumamos ese riesgo sobre la base de que partimos de una premisa común: las personas.

El principal mito con que nos encontramos en las organizaciones sin ánimo de lucro en relación a las personas es el de la *presunción de motivación*. Supongo que habréis escuchado frases del estilo de: "es que en las ONGs al menos no tenéis el problema de la motivación; por lo que hacéis debéis tener a toda la gente siempre motivada..." Es cierto que el

compromiso con los fines de la organización es una clave en la selección, pero ni es fácil de comprobar con certeza ni es posible mantenerlo durante años al mismo nivel. Sucede que la identificación de cada trabajador o voluntario con los fines va vinculada muy estrechamente a los valores que ofrece, propone y defiende la organización. Y esa identificación nunca es completa ni permanece igual en el tiempo. A medida que ese proceso de identificación vaya sufriendo cambios también lo hará la motivación del individuo. Otras veces esa atracción de los valores desaparece con el tiempo – un cierto desencanto o desilusión- o incluso apenas existió porque simplemente la persona buscaba satisfacer una legítima necesidad estrictamente profesional. En definitiva, puede haber causas tan diversas que afecten a la motivación que me atrevería a afirmar que no sólo es un mito sino que de hecho es un factor crítico en muchas organizaciones del sector.

Es cierto que siempre podemos estar atentos para evitar que se vinculen a nuestras entidades personas que no se identifiquen con nuestros valores a través de un exhaustivo proceso de selección que nos permita detectar esa circunstancia. También podemos insistir –y lo hacemos, prácticamente todos los responsables de RRHH que conozco- en que la decisión de incorporarse a este tipo de organizaciones, sobre todo si el candidato no procede del sector, se base en una lógica que va más allá de la puramente profesional. Ese compromiso adicional, por ejemplo, se traduce en una exigencia en términos de responsabilidad mayor que la que aparenta el puesto, o bien la multitarea consecuencia de la limitación de recursos y la consecuente carga de trabajo, cuando no el esfuerzo económico en términos de salario por el bajo posicionamiento de la práctica retributiva del tercer sector respecto a las empresas. Este último dato es más acentuado en los puestos directivos, lo que dificulta enormemente la cobertura de estas vacantes u obliga a apostar por profesionales con menos experiencia. Algunas de estas circunstancias explican, en mi opinión, cierta 'endogamia' existente dentro del sector que se evidencia tanto por la escasa permeabilidad –cada vez menor, eso sí- a aceptar profesionales de la empresa como en la preferencia por profesionales del sector.

*"la motivación intrínseca tiene lugar cuando las personas perciben que son aspectos de su propia actividad los que controlan su conducta, frente a la extrínseca en las que son las recompensas o refuerzos los que controlan la actividad".*

Ahora bien, el factor de la motivación no debe asustarnos, más bien al contrario. Una cosa es desmitificar la motivación 'automática' por el hecho de ser una entidad no lucrativa y otra muy diferente no aprovechar la oportunidad que supone convertir ese factor clave de la motivación que es la necesidad de identificación del sujeto con la organización en una fortaleza, precisamente por su carácter determinante en nuestras entidades.

Y, ¿por qué llega a ser tan importante? La respuesta la encontramos en la diferenciación entre motivación intrínseca y extrínseca. Según explican Ochoa y Muñoz<sup>7</sup>: "la motivación intrínseca tiene lugar cuando las personas perciben que son aspectos de su propia actividad los que controlan su conducta, frente a la extrínseca en las que son las recompensas o refuerzos los que controlan la actividad". Frente a la motivación extrínseca, más centrada en el hecho de recibir recompensas externas, la motivación intrínseca se centra en el propio desarrollo personal, el significado de la tarea o la autonomía en el trabajo. No olvidemos que estos dos últimos son además elementos clave dentro del campo de la psicología del trabajo como factores reductores de estrés y por tanto de prevención y de salud en el trabajo. Dicho de otro modo, los factores de motivación intrínseca están situados más cerca de la cúspide de la famosa pirámide de Maslow. Pues bien, un reciente estudio sobre humanización de las organizaciones destaca en un análisis factorial que dicha motivación –y la identificación con la organización es un factor de motivación intrínseca- ocupa el primer lugar (24.24%) respecto al resto de factores que analiza el estudio<sup>8</sup>.

**Está demostrado que las personas más capaces gravitan hacia las organizaciones que promueven el desarrollo profesional y personal y que tienden a comprometerse en la puesta en práctica de decisiones difíciles en la medida en que han participado en el proceso de toma de las mismas en un clima de respeto, apuesta por las personas, confianza y sinceridad.**

En otras palabras, siendo la motivación el elemento esencial y más complejo en la gestión de personas, es razonable proponer para las Fundaciones un

modelo de gestión de RRHH basado en la identificación con los valores que defienden nuestras organizaciones. Y ello porque el impacto que tiene en nuestros equipos es muy alto, posiblemente mayor que en muchas organizaciones lucrativas. La evolución de la gestión de personas ha pasado a lo largo del siglo pasado de la dirección por instrucciones a la dirección por objetivos y finalmente, en este siglo, vamos tendiendo hacia una dirección por valores, y una organización sin ánimo de lucro que existe desde los valores que propone y defiende, considero que es el espacio más favorable para desarrollar este moderno enfoque de la gestión de RRHH.

Es importante aclarar que la incorporación de los valores al modelo como su eje central no supone una renuncia a los demás modelos planteados. Al contrario, es incluyente. Añade el reto del "¿y tú qué propones?", implica un enfoque de calidad y apostar por profesionales más cualificados, más autónomos, más flexibles en el altamente exigente entorno actual, más comprometidos.

Está demostrado que las personas más capaces gravitan hacia las organizaciones que promueven el desarrollo profesional y personal y que tienden a comprometerse en la puesta en práctica de decisiones difíciles en la medida en que han participado en el proceso de toma de las mismas en un clima de respeto, apuesta por las personas, confianza y sinceridad. Cada vez más estamos viendo ofertas de trabajo en prensa que demandan profesionales con ganas de aprender, coherentes, comprometidos, autónomos. Algunas ofertas van más allá y se limitan a anunciar la empresa y sus valores para que sea el candidato el que haga la elección. Selección por valores.

Pero, ¿qué son los valores? El valor es el resultado de un proceso preferencial, de elección o como dice González-Anleo "los valores nacen del conflicto y del compromiso". Para Rokeach los valores consisten en "metas que orientan nuestras voluntades y motivaciones". Muy cercano a este concepto se encuentra el de competencias profesionales, entendidas como actitudes que sumadas a nuestras capacidades y habilidades tienen como resultado un desempeño excelente del trabajo. La gestión por competencias nace en el mundo empresarial a partir de los años 60 y algunos estudios señalan que hoy la utilizan al menos dos tercios de las empresas, ya sea implantada o en proceso. Es una herramienta potente y comúnmente aceptada como positiva e incluso diferenciadora, competitiva. Pero es cierto también que avanzando hacia los valores estamos dando un paso más, un nivel más alto en la implicación y motivación de las personas.

<sup>7</sup> Ochoa y Muñoz. "La motivación intrínseca como variable clave para la humanización de las organizaciones". UCM.

<sup>8</sup> Idem.

Muchas organizaciones han incorporado a sus modelos de competencias los valores que se espera fortalecer en el desempeño laboral y que en cierta forma, son un sello distintivo de dicha organización.

Profundizando en el tema de competencias y valores, para Rokeach, los valores son creencias de las personas sobre cómo se deben o no se deben comportar, y por tanto, son ideales o abstractos, independientes de cualquier situación concreta de actitud. En otras palabras, para este autor el valor es algo más básico que la actitud, en la mayoría de los casos aquello que la sustenta, lo que sirve de apoyo. Dado este carácter al valor, para autores como Hollander son los valores los que han de ser considerados como el núcleo mismo de un sistema de actitudes. Por ello manifiesta que "cabe afirmar que los valores constituyen el componente nuclear de una constelación actitudinal que orienta la conducta, a largo plazo, hacia ciertas metas con preferencia a otras. Puede decirse, pues, que desde un punto de vista motivacional los valores son más centrales". Muchas organizaciones han incorporado a sus modelos de competencias los valores que se espera fortalecer en el desempeño laboral y que en cierta forma, son un sello distintivo de dicha organización.

Vemos pues que la línea que separa las competencias de los valores es –no tanto teóricamente como en la realidad de cada individuo– muy fina. Si hablamos de flexibilidad frente al cambio, coherencia, austeridad, capacidad autocrítica, compromiso, responsabilidad, capacidad de aprendizaje, transparencia, honestidad, respeto por el equipo de trabajo... ¿son competencias o valores? En cualquier caso, sí parecen atractivas o tentadoras actitudes u opciones que pueden llevar a una organización que pretenda y atraiga este tipo de personas a obtener un liderazgo determinante, un liderazgo de valores.

Esto nos lleva de vuelta al tema principal. Parece que hemos encontrado una especificidad de nuestro sector. Y no es porque el sector privado o el público se vean ajenos a la existencia de valores; también en estos sectores existen y están en aplicación. La propuesta es que seamos pioneros en el desarrollo de nuevos modelos de gestión de personas que pueden responder mejor en un ámbito no lucrativo y que desde esta práctica asumamos la responsabilidad del ejemplo para otras organizaciones que, en el fondo, se asientan sobre la misma base que las nuestras, las personas.

**...avanzando hacia los valores estamos dando un paso más, un nivel más alto en la implicación y motivación de las personas.**



# Sección 3

(gestión del conocimiento)

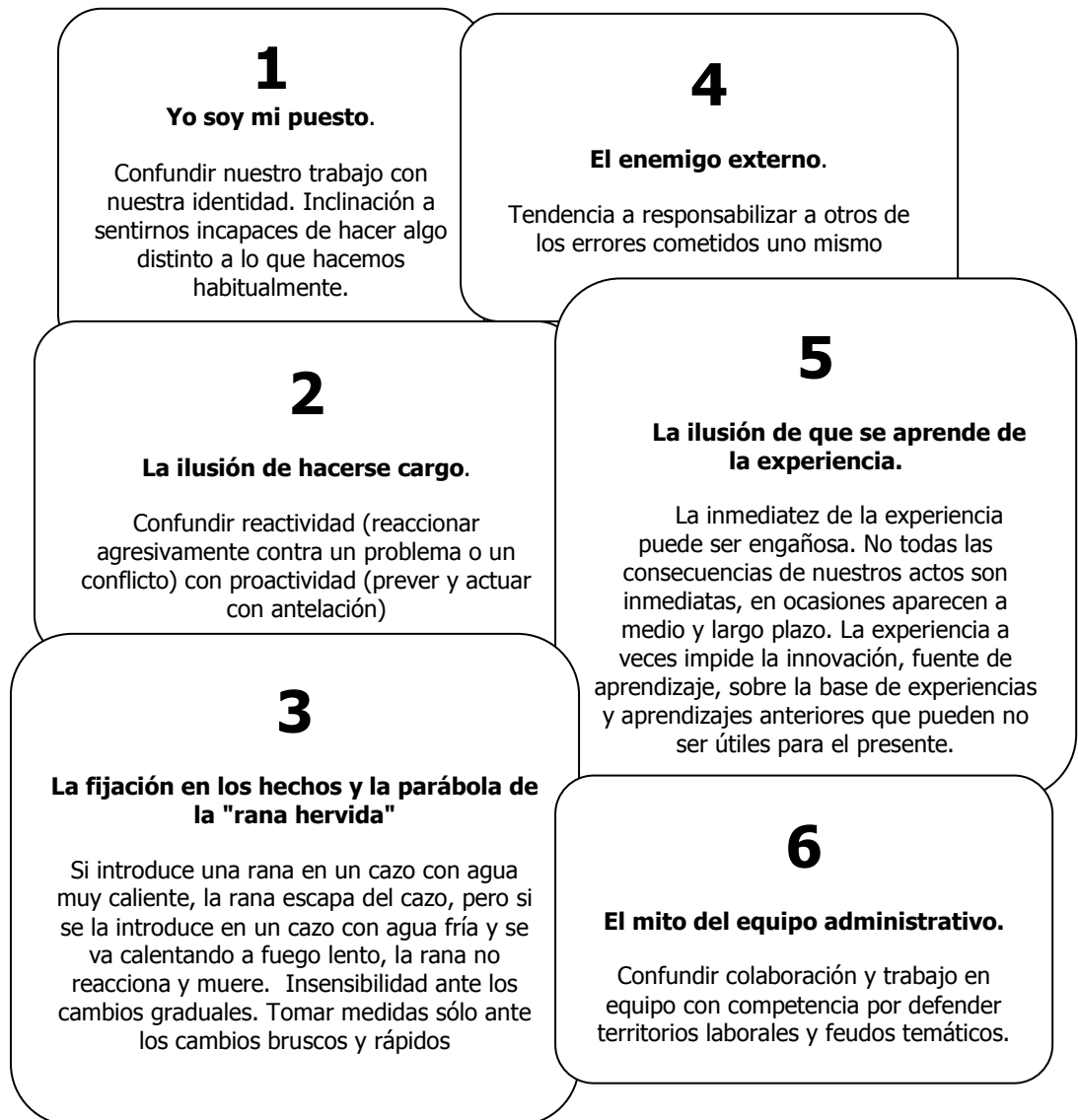
## Las barreras del aprendizaje según Peter Senge

### Unidad de Aprendizajes AeA

Peter Senge es el autor de *La Quinta Disciplina* ("The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization. Doubleday, 1990) y uno de los principales responsables del concepto de aprendizaje organizacional.

Aunque su trabajo ha estado enfocado hacia el mundo empresarial, sus teorías son válidas para cualquier tipo de organización.

A continuación, y con ánimo de inspirar la reflexión, señalamos las que él considera las seis principales barreras que impiden el aprendizaje en una organización.



# Directorio de Ayuda en Acción

## **Ayuda en Acción España**

C/ Enrique Jardiel Poncela, 6, 1ª planta  
28016 MADRID - ESPAÑA  
Tel: 34 + 91 522 60 60  
Fax: 34 + 91 532 84 02  
Internet: [www.ayudaenaccion.org](http://www.ayudaenaccion.org)  
E-mail: [informacion@ayudaenaccion.org](mailto:informacion@ayudaenaccion.org)

## **Delegación Cataluña y Baleares**

C/ Balmes, 32, 3º 1ª  
08007 BARCELONA  
Tel.: 34 + 93 488 33 77  
Fax: 34 + 93 488 32 79

## **Delegación Comunidad Valenciana**

C/ Maestro Clavé 10 puerta 2  
46001 Valencia  
Tel: 34 + 96 310 61 21  
Fax: 34 + 96 351 31 68

## **Delegación Comunidad Andaluza**

C/ Javier Lasso de la Vega, 3, Bajo  
41002 SEVILLA  
Tel.: 34 + 954 21 51 63  
Fax: 34 + 954210965

## **Delegación Comunidad Gallega**

Avenida del General Sanjurjo, 64- Bajo Izda.  
15006 A CORUÑA  
Teléfono: 34 + 981 13 37 37  
Fax: 34 + 981 13 37 36

## **Oficina Regional de Ayuda en Acción**

5 de mayo, 470  
SAN PEDRO DE CHOLULA 72750, PUEBLA, MÉXICO  
Tel.: 52 + 222 2619375  
Fax: 52 + 222 2614028

## **Ayuda en Acción Bolivia**

C/ Miguel de Cervantes, nº 2750 (Entre Vincenti y  
Méndez Arcos)  
Casilla 7543  
La Paz, Bolivia  
Tel: 591 + 2 242 10 92 / 591 + 2 241 19 36 / 591 +  
2 242 10 68  
e-mail Secretaría Oficina Nacional:  
[aabol@cejibo.entelnet.bo](mailto:aabol@cejibo.entelnet.bo)  
[ofinal@bolivia.ayudaenaccion.org](mailto:ofinal@bolivia.ayudaenaccion.org)

## **Ayuda en Acción Ecuador**

Calle Manuel Guzmán n39-170 y Hugo  
Moncayo  
Quito-Ecuador  
TeleFax: 593 + 2 2452440 / 2439832 /  
2255635 /2468594 / 2255732  
E-Mail Oficina Nacional:  
[aaquito@ecuador.ayudaenaccion.org](mailto:aaquito@ecuador.ayudaenaccion.org)

## **Ayuda en Acción El Salvador**

Calle La Reforma # 219 Col. San Benito, San  
Salvador- El Salvador  
Tels.: 503 + 2 245-5381 / 2 245-5382 / 2  
223-7486  
Fax: 503 + 2 245-5385  
E-Mail: [aeasal@ayudaenaccion.org.sv](mailto:aeasal@ayudaenaccion.org.sv)  
[comunicaciones@ayudaenaccion.org.sv](mailto:comunicaciones@ayudaenaccion.org.sv)

## **Ayuda en Acción Honduras**

Colonia Palmira  
Calle República de Brasil, casa nº 2340  
Apartado 5717,  
TEGUCIGALPA - HONDURAS  
Tel/fax: 504 + 2 36 72 73 / 2 21 07 28 / 2  
36 88 32

## **Ayuda en Acción México**

Calle de la Luz, 2  
Colonia Chapultepec  
62450 CUERNAVACA – MORELOS - MÉXICO  
Tel./Fax: 52 + 777 322 6765/  
777 322 6748 / 777 322 6812  
E-Mail: [aeamex@ayudaenaccion-mex.org](mailto:aeamex@ayudaenaccion-mex.org)

## **Ayuda en Acción Nicaragua**

De la Rotonda el Güegüense (Plaza de España)  
3 cuadras abajo, ½ cuadra al sur, casa no. 56  
Apartado Postal 909 MANAGUA - NICARAGUA  
Telefono y Fax: 505 + 266 31 89 / 266 39 32  
/ 268 58 23  
E-mail: [aeanic@netport.com.ni](mailto:aeanic@netport.com.ni)

## **Ayuda en Acción Perú**

Avda. Jorge Basadre, nº 1216  
SAN ISIDRO, LIMA 27, PERÚ  
Casilla Postal 180539  
Tel.: 511 + 422 6292/ 422 6487/ 441 4668 /  
421 8998  
Fax: 511 + 441 7199  
E-Mail: [ayuda@ayudaenaccion-peru.org](mailto:ayuda@ayudaenaccion-peru.org)  
[www.ayudaenaccion.org/peru](http://www.ayudaenaccion.org/peru)

## **ActionAid International**

Post net Suite #248  
Private Bag X31  
Saxonwold 2132  
Johannesburg  
TEL.: + 27 11 731 4500/ +27 (0)11 731 4508  
Fax: +27 (0)11 880 8082

[www.ayudaenaccion.org](http://www.ayudaenaccion.org)