

# Alternativas para el Desarrollo

Fundación Nacional para el Desarrollo (FUNDE)

El Salvador

## Una década de esfuerzos y apuestas por el desarrollo

Roberto Rubio-Fabián

01. Hace más de diez años, la visión, esfuerzo y entusiasmo de un grupo de profesionales y líderes sociales dieron origen a nuestra institución. **Se conformó así una instancia de investigación y reflexión con el propósito de contribuir a las transformaciones económicas y sociales que demandaba el fin de una larga guerra y el inicio de un período de paz.** Desde su nacimiento, la FUNDE definió con claridad el horizonte de esas transformaciones: en beneficio de los sectores excluidos, desposeídos y vulnerables de la sociedad salvadoreña.

02. **En sus primeros años**, con sus escasos y limitados recursos, **la FUNDE emprendió la ardua tarea de dotarse de los recursos e instrumentos técnicos, así como de los marcos teórico-metodológicos que le permitieran adentrarse con seriedad en el complejo campo de las investigaciones del desarrollo.** Tarea difícil en una sociedad que recién salía de un momento histórico donde el ruido de las armas y el discurso estridente y ligero acallaba la curiosidad intelectual y las voces de la academia. Paralelamente al esfuerzo investigativo, se comenzaron a organizar modestos eventos públicos con el objetivo de debatir variadas problemáticas del desarrollo. También difícil tarea en una sociedad acostumbrada a confrontar más que a dialogar, a disputar y ocupar espacios más que a compartirlos.

03. **En esos iniciales años** de forjamiento de instrumentos técnicos, teóricos y metodológicos **se dio una importante definición al carácter y sentido de nuestra labor investigativa: la investigación debería estar fundamentalmente orientada a la formulación de propuestas de políticas de desarrollo socioeconómico:** "En efecto, en los debates que precedieron la constitución formal de la FUNDE, las definiciones preliminares como centro de investigación, rápidamente se abrieron paso a una investigación orientada a la

### En este número:

Las relaciones comerciales  
Centroamérica-Estados  
Unidos y el Acuerdo Laboral  
*Edgar Lara* p. 12

Declaración de la II  
Conferencia  
Centroamericana por la  
Descentralización del Estado  
y el Desarrollo Local  
-CONFEDELCA- p. 26

Iniciativas Innovadoras de  
Desarrollo Económico Local  
en Chalatenango  
*Andrew Cummins* p. 31

La FUNDE de cara a la  
coyuntura actual p. 46

Notifunde p. 48

formulación de propuestas que contribuyeran a impulsar las transformaciones que el país necesita. Esta precisión conceptual fue importante ya que no se quería investigar por investigar, o investigar solamente para conocer mejor, develar o analizar una realidad determinada. Se trataba de conocer, revelar o interpretar la realidad para indicar propuestas de cambio a la misma. El principal cometido de nuestro trabajo se constituyó entonces en la elaboración de políticas de desarrollo, especialmente la elaboración de políticas socioeconómicas alternativas a las políticas predominantes. De ahí nace nuestro *Boletín Alternativas para el Desarrollo* (junio 1993). De ahí nuestra primera definición institucional como una instancia de investigación y formulación de propuestas de políticas de desarrollo".<sup>1</sup>

04. Gracias a ese esfuerzo de reflexión interna, y dotados de cierto conocimiento técnico y conceptual, la FUNDE comenzó a desplegar una mayor presencia externa a través de sus publicaciones. **Se abre, así, un período (1993/96) donde se forja y elabora lo que vendría a ser la primera producción de pensamiento y propuestas de nuestra institución:** "A partir de 1993 la FUNDE comienza a producir varios documentos de análisis y a presentar lineamientos de política en variados temas de la problemática nacional: manejo de los desequilibrios macroeconómicos, política industrial, descentralización de los servicios de salud, desarrollo urbano, desarrollo local, desarrollo agropecuario, trans-

ferencia de tierras, migraciones y remesas, prevención de desastres, entre los más relevantes. Todos estos análisis comenzaron a ser recogidos en una serie de Documentos de Trabajo, así como en un segundo tipo de publicación denominado *Avances de Investigación*".<sup>2</sup>

Para febrero de 1996 la FUNDE produce su primer libro, titulado *Crecimiento Estéril o Desarrollo. Bases para la construcción de un nuevo proyecto económico en El Salvador*, "en el cual presenta su concepción del desarrollo, realiza su análisis general

de la situación socioeconómica y ambiental del país, y se proponen las bases para una nueva estrategia de desarrollo nacional".<sup>3</sup> En ese mismo año 1996 se avanza también hacia estrategias de desarrollo más particulares, especialmente en lo que concierne el desarrollo rural y el desarrollo local. Para fines de 1996 ya se contaba con un significativo número de publicaciones que recogían su primera producción de pensamiento y propuestas.

05. **Valga señalar que los planteamientos aparecidos en nuestras primeras propuestas generales se dan en un contexto de apogeo del pensamiento neoliberal y de alto optimismo sobre sus resultados.** En efecto, para fines de 1995 se proclamaban los triunfos de los programas de estabilización y ajuste estructural, tanto por haber logrado la estabilidad de las principales variables macroeconómicas, como por haber venido generando desde principios de los años 90

---

**Las definiciones  
preliminares como  
centro de  
investigación,  
rápidamente se  
abrieron paso a una  
investigación orientada  
a la formulación de  
propuestas**

---

un impulso al crecimiento económico. La idea que el país y su economía iban por el mejor de los caminos posibles, o más aún, que iban por el único camino posible, era aplastante y no admitía mayores debates.

En tal contexto, no era fácil señalar que había otros caminos posibles, que había mejores y distintas soluciones, y peor aún, que tales logros no eran tales, o que no eran convenientes, o que eran frágiles y pasajeros. No era fácil proponer otros conceptos del desarrollo, ni otro diagnóstico u otra lectura de aquella supuesta bonancible y prometedora realidad socioeconómica, ni otras soluciones que no fueran las empaquetadas en las políticas que acompañaban los programas de ajuste estructural, ni proponer la revalorización del desarrollo rural, ni hablar del desarrollo local como parte de una estrategia de desarrollo nacional. El mundo era plano y hay del que se atreviera a decir que podía ser redondo, el universo giraba en torno a la tierra y hay de aquél que se atreviera a decir que era la tierra la que giraba en torno al sol. Los calificativos de *dinosaurios*, *retrógrados*, *estadistas*, etc., estaban a la orden del día. A pesar de tales incomprensiones de muchos centros nacionales e internacionales de poder, decisión y opinión, la FUNDE asumió el reto de seguir adelante con sus planteamientos, afinándolos y calificándolos, así como intentando divulgarlos e incidir con ellos en la población y en los centros de poder. El fin del *boom* del crecimiento económico que siguió a los Acuerdos de Paz y la reconstrucción, así como el inicio de un período de

desaceleración del crecimiento económico y de mayor deterioro del aparato productivo (a partir de 1996), fue, poco a poco, dando más espacio, reconocimiento y eco a nuestras propuestas iniciales.

**06. Es en este período donde se da una segunda importante definición al carácter y sentido de nuestro quehacer investigativo. Ya no solo se trataba de investigar para proponer, es decir, de destacar el carácter y sentido propositivo de nuestra labor, sino también de investigar para incidir,** es decir, de destacar su sentido pro activo de *incidir en los que inciden*: "Nos percatamos así que no bastaba investigar para formular propuestas, sino que había que darle *vida social* a las mismas. Tuvimos el convencimiento que el destino de una publicación sin *vida social* era simplemente los estantes de una biblioteca, y que

---

**Ya no solo se trataba de investigar para proponer, es decir, de destacar el carácter y sentido propositivo de nuestra labor, sino también de investigar para incidir**

---

por tanto sus niveles de incidencia eran muy precarios y limitados. Por tanto, había que incidir explícitamente con las propuestas y no dejarlas dormir en librerías o en las manos de curiosos lectores o asiduos investigadores. Si queríamos ir más allá, y llegar a los centros de toma de decisiones, es decir, a las instancias de poder e incidencia, era preciso desa-

rollar un trabajo específico de cabildeo e incidencia".<sup>4</sup>

**07. Congruentes con aquella segunda definición de nuestra labor investigativa, a partir de 1996 el trabajo de incidencia y cabildeo pasa a cobrar relevancia dentro de nuestras actividades, es-**

**estructuras de funcionamiento y proyecciones.** "Es por ello, que a fines de 1996 se lleva a cabo un significativo cambio en la estructura de funcionamiento de la Fundación, pasando de la conformación de dos direcciones de investigación (la de Investigación Nacional y la de Investigación Regional/Local), a una sola Dirección de Investigaciones (tanto nacionales como locales) y a una nueva dirección denominada de Proyección e Incidencia. Esto expresaba así el rol central que en ese entonces adquiriría el trabajo de cabildeo e incidencia para la FUNDE, y más concretamente, el trabajo de diplomacia ciudadana. Con ello, nuestra definición institucional se ampliaba, y aterriza en nuestra naturaleza actual: una instancia de investigación, formulación de propuestas, cabildeo y promoción del desarrollo".<sup>5</sup>

**08. El trabajo de incidencia trajo consigo nuevas exigencias,** dado que no se podía incidir adecuadamente solo con propuestas o planteamientos generales. **De ahí la importancia que empezó a cobrar el dar mayor concreción a nuestras propuestas generales, de elaboración de propuestas de política más específicas,** "que entre las ya publicadas o en período de publicación podemos mencionar: de participación ciudadana, de descentralización del Estado, de acceso al crédito a los sectores populares, de reforma a las instituciones de control y supervisión al sistema financiero, de reforma a la política fiscal, de libre

competencia, de desarrollo de la pesca artesanal".<sup>6</sup> En sintonía con estas temáticas trabajadas y su importancia para el desarrollo del país, así como con el conocimiento acumulado, **la FUNDE pasa a delimitar con mayor precisión sus ejes temáticos generales de trabajo:** el campo de los estudios macroeconómicos, el de las políticas sectoriales, y el del desarrollo regional/local.

En torno a esos tres ejes temáticos generales de trabajo, y basados en la nueva estructura de funcionamiento, la FUNDE continua afinando y dando mayor operatividad a sus investigaciones y propuestas, y a la vez

dándole mayor proyección y presencia nacional a las mismas. Todo este conjunto de acciones fue permitiendo ampliar y desarrollar las relaciones de la FUNDE con distintos sectores de la sociedad salvadoreña, el tener mayor presencia en los medios de comunicación, el irse ubicando como un importante referente del debate nacional, así como el expandir sus relaciones a nivel internacional.

En este período (1996-1998), la FUNDE pasa a hacer un esfuerzo por ampliar y calificar el nivel de sus publicaciones, así como para integrarlas más al quehacer de los agentes o actores sociales vinculados a ellas. En cada uno de los ejes temáticos generales de trabajo, la FUNDE establece un significativo marco de relaciones sociales, que va poco a poco expresándose en su participación en redes ciudadanas, tanto nacionales como internacionales,<sup>7</sup> su capa-

---

**Con ello, nuestra definición institucional se ampliaba, y aterriza en nuestra naturaleza actual: una instancia de investigación, formulación de propuestas, cabildeo y promoción del desarrollo**

---

cidad de convocatoria a los eventos y actividades que realiza, la ampliación territorial de su trabajo a distintos municipios y comunidades, etc.

09. El esfuerzo realizado en este período realiza dos procesos adicionales a nuestras actividades de investigación y cabildeo: la formación y la asesoría. **Con ello, la FUNDE comienza a completar lo que sería más adelante la matriz esencial de su trabajo: tres áreas temáticas (macroeconomía, políticas sectoriales y desarrollo regional/local) y cuatro procesos (investigación propositiva, incidencia, formación y asesoría).**

10. De igual manera, todo ese trabajo de investigación propositiva e incidencia realizado en este período, más las actividades de formación y asesoría llevadas a cabo dentro del mismo, "fueron generando nuevas demandas y una creciente presión hacia la FUNDE. Comunidades, alcaldías, diputados, centros de investigación, universidades, ONG, medios de comunicación, organizaciones sociales, organismos internacionales, etc., solicitaban, con diversos propósitos e intensidades, nuestra opinión, servicios o apoyos. Esto, dentro de una dinámica nacional en que los cambios políticos y los espacios democráticos fueron permitiendo que varios de los temas centrales que la FUNDE empezara a trabajar en 1992, pasaran a ser temas prioritarios de la agenda nacional: desarrollo rural, desarrollo local, descentralización del Estado, ajuste estructural,

sistema financiero, etc... **Ya para fines de 1997, toda esa demanda y presión hacia la FUNDE hizo que nos encontráramos como una tienda de colonia dentro de una dinámica de supermercado".<sup>8</sup>**

11. **Se comienza a perfilar así, para principios del 98 una nueva etapa en el desarrollo de la FUNDE.** En efecto, la demanda y exigencias a que nos había llevado hasta entonces **todo nuestro esfuerzo y proyección hacia afuera,** también demandaba y exigía ser

**acompañado por todo un esfuerzo y proyección hacia adentro.**

Nuestras estructuras administrativas y de funcionamiento eran todavía, relativamente hablando, más o menos artesanales (de tienda de colonia), y nuestro nuevo escenario de intervención social (más amplio e intenso, de mayor exigencia y responsabilidad, de dinámica de supermercado) exigía una institución con estructuras de funcionamiento

más adecuadas, sólidas y eficientes.

**Bajo tal perspectiva, durante 1998 iniciamos un importante proceso de cambio y fortalecimiento institucional.** Dos aspectos sobresalen en este proceso. En primer lugar, un cambio en la estructura de funcionamiento, y en segundo lugar, el impulso de un proceso de fortalecimiento institucional.

**En cuanto al cambio de estructura,** el funcionamiento en dos direcciones de proceso, es decir la Dirección de Inves-

---

**Ya para fines de 1997,  
toda esa demanda y  
presión hacia la  
FUNDE hizo que nos  
encontráramos como  
una tienda de colonia  
dentro de una  
dinámica de  
supermercado**

---

tigaciones y la Dirección de Incidencia, deja paso a un funcionamiento por ejes temáticos, dentro de los cuales se realizan los principales procesos que se llevan a cabo en la FUNDE. Se conforman así tres Direcciones de Área, según los tres ejes temáticos generales de trabajo: la Dirección de Macroeconomía y Desarrollo, la Dirección de Políticas Sectoriales y Desarrollo, y la Dirección de Desarrollo Regional/Local. A partir de entonces, cada una de las Áreas pasa a impulsar los cuatro procesos de la FUNDE, es decir, la investigación propositiva, la incidencia, la formación y la asesoría y asistencia técnica.<sup>9</sup> Esto permite dar mayor integralidad y proyección tanto al tratamiento de los ejes temáticos que aborda la FUNDE, como a las actividades y proyecciones que lleva a cabo cada una de las Áreas que conforman la institución.

**En cuanto al fortalecimiento institucional**, a partir de 1998 se emprendió un proceso de reingeniería y planeación estratégica que permitiera colocar nuestra organización a tono con los nuevos y más exigentes escenarios que se habían ido gestando en el transcurso de todos nuestros años de trabajo. Esto llevó a sentar nuevas condiciones, mecanismos y normas de funcionamiento, muchas de las cuales apuntaban a consolidar a la FUNDE como una sólida institución. Se instalaron así mejoras en el área administrativa de cara a configurar una adecuada Gerencia Administrativa y fortalecer el control financiero. Se completaron y cumplieron todas las exigencias legales y jurídicas, se crearon normas y manuales internos para mejorar el ordenamiento y transparencia de nuestras

actividades, se afinaron los procedimientos administrativos y de toma de decisiones, se establecieron patrones y mecanismos salariales más claros y adecuados, se inició un proceso de reforma de los estatutos, se instalaron de forma permanente los períodos y esfuerzos de planeación estratégica y operativa, etc.

12. Desde entonces hasta nuestros días, ese proceso de construcción institucional se ha venido desarrollando y se ha convertido en una tarea permanente (porque permanentes son también las crecientes exigencias que la realidad nacional plantea). **A estas alturas de fines de 2002, podemos afirmar que la FUNDE ha sentado las bases de una institución sólida. Los cimientos institucionales hasta ahora construidos nos permiten enfrentar mejor las demandas y exigencias que emanan de nuestra realidad, tanto al nivel nacional como internacional.**

Ciertamente, la FUNDE ha dejado de ser aquella *tienda de colonia* a la que hacíamos referencia antes, y ya no solo existe la disposición y voluntad de contribuir al desarrollo de nuestro país, sino también las bases institucionales que pueden hacerlo posible.

---

**A estas alturas de  
fines de 2002,  
podemos afirmar que  
la FUNDE ha sentado  
las bases de una  
institución sólida**

---

13. De igual manera, **desde 1998 hasta la fecha la FUNDE ha dado significativos avances en su quehacer y proyección nacional e internacional.** A riesgo de parecer poco modestos, es necesario aprovechar la ocasión y destacar en nuestro décimo aniversario algunos de nuestros principales logros al respecto: no nos cabe duda que nos hemos consolidado como un importante referente del debate

nacional, y ahora centroamericano, en torno a las problemáticas del desarrollo; la FUNDE es un punto de encuentro de varias organizaciones sociales, así como un lugar de entrevista y visita de embajadores, delegaciones de funcionarios de gobierno, organismos multilaterales, cooperantes y organizaciones sociales extranjeras, de funcionarios del gobierno central y municipal, de líderes sociales y comunales, de empresarios. La FUNDE se ha constituido en los últimos años en una organización referente o de coordinación para muchas actividades internacionales, y sobre todo centroamericanas<sup>10</sup>. También en los últimos años la FUNDE ha aumentado su presencia en los medios de comunicación, tanto en sus espacios informativos como en los de debate; nuestros talleres, eventos o seminarios públicos no solo han mantenido su capacidad de convocatoria, sino que la han incrementado y diversificado en su alcance y composición. Hemos incrementado notoriamente nuestras publicaciones y hecho importantes esfuerzos por mejorar la calidad de las mismas; somos un sitio de información y consulta documental para muchos estudiantes e investigadores.

14. Por tanto, en estos diez años de existencia han habido avances significativos en nuestro desarrollo institucional así como en nuestra presencia y proyección nacional e internacional. **Sin embargo, la realidad externa también ha venido cambiando, y con ello nos enfrentamos a nuevas y crecientes exigencias, así como a las responsabilidades y retos**

---

**En estos diez años de existencia han habido avances significativos en nuestro desarrollo institucional así como en nuestra presencia y proyección nacional e internacional**

---

**que emanan de ellas.** Es cierto que ya no somos la *tiendita de colonia* de antes, pero resulta que ahora las dinámicas van más allá de las *dinámicas de los supermercados*. En todos estos años hemos fortalecido nuestra institución y su capacidad de respuesta a las demandas y desafíos externos, pero al mismo tiempo, éstos también se han ampliado y multiplicado, y con ello la

necesidad de continuar con la ampliación y calificación de nuestras respuestas y hacerlas más eficientes y efectivas.

15. Es por ello, que de cara a contar con dicha capacidad renovada de respuesta **se hace esencial no solo mirar hacia atrás, y reflexionar sobre nuestros diez años de esfuerzos y apuestas por el desa-**

**rrollo, sino también de mirar hacia delante, y tratar de ubicar nuestro presente en las desafiantes e inciertas miradas de futuro.** En estos años en que celebramos nuestro décimo aniversario ¿cuáles son los escenarios nacionales e internacionales en que se desarrollará la misión y actividades de la FUNDE? ¿Cuáles son los retos que estos escenarios reales o posibles nos plantean? ¿Qué transformaciones internas y qué tipo de intervención externa debemos impulsar para dar respuesta adecuada a dichos retos? El responder a estas interrogantes viene siendo justamente parte de nuestro ejercicio permanente de debate y reflexión interna, así como de nuestro proceso de planeación operativa y estratégica. Por tanto, el adentrarse en el análisis de tales interrogantes y respuestas rebasa los propósitos y alcances de este artículo. Sin

embargo, quisiéramos adelantar algunos elementos al respecto, con objeto de seguir contribuyendo a nuestro debate y al desarrollo de nuestra institución.

16. Partimos del hecho que tanto la economía nacional como la internacional se encuentran en una situación de precariedad y fragilidad. Al nivel internacional, el largo período de crecimiento y expansión que se experimentó hasta bien entrado los mediados de los noventa ha terminado, y desde fines de los noventa la economía mundial no parece dar señales claras de iniciar su recuperación. Al nivel nacional, de manera semejante, el período de relativa estabilidad y crecimiento económico del primer quinquenio de los noventa terminó a principios del segundo quinquenio, y lejos de recuperarse la situación económica del país más bien parece empeorar. Por otro lado, la conflictividad social se ha ido incrementando en los últimos años, tanto al nivel mundial como en El Salvador. Baste traer a cuenta la cada vez mayor resistencia ciudadana a la globalización neoliberal en todo el mundo, así como el descontento y movilización social de los últimos meses en nuestro país. Toda esa difícil situación económica y social también viene contribuyendo a la pérdida de credibilidad en los sistemas y partidos políticos vigentes, así como al cierre de los espacios democráticos que las reformas económicas de los 80 se vieron obligadas a estimular.

---

**Solo aquellas  
instituciones o grupos  
que tengan o  
desarrollen sólidas y  
calificadas  
capacidades  
propositivas tendrán  
posibilidad de incidir  
en los cambios que se  
avercinan**

---

En fin, **a pesar de nuestro natural y deseado optimismo, nos vemos obligados a afirmar que hoy en día estamos viviendo un momento muy difícil y conflictivo, tanto a escala mundial como nacional, donde las necesidades de cambio y transformación se hacen más imperiosas que antes.** Necesidad de nuevos paradigmas y concepciones, de renovadas estrategias y políticas de desarrollo, de otras formas de organización estatal, institucional y social, etc. "De ahí que el escenario de comienzos de siglo se avizore agitado y dinámico, desafiante a la creatividad, con amplios espacios propositivos, abierto a nuevas ideas y planteamientos... No podemos quedarnos anclados a las viejas ideas, a los dogmas neoliberales, a las políticas doctrinarias del mercado. En tal marco, solo aquellas instituciones o grupos que tengan o desarrollen sólidas y calificadas capacidades propositivas tendrán posibilidad de incidir en los cambios que se avercinan.

De ahí el reto de renovar y actualizar nuestro pensamiento, de afinar nuestros motores de la imaginación y la creatividad, de dar un impulso profundo a la consistencia y viabilidad de nuestras propuestas, de formular políticas públicas serias y responsables".<sup>11</sup>

17. En este período, que más de algún autor lo ha comparado al período renacentista, **¿cuáles son o deben ser nuestros principales desafíos?** He aquí algunos de ellos:<sup>12</sup>



- En primer lugar, la FUNDE debe **incrementar y fortalecer aún más su capacidad de contribuir crítica y constructivamente a los cambios que el país necesita**, sobre todo en un momento delicado de nuestra transición donde los cambios son más demandados, más necesarios y urgentes que nunca. Así lo confirman y ponen en clara evidencia las recientes protestas y movilizaciones sociales en torno a la no privatización del sector salud.
- En segundo lugar, la FUNDE debe **hacer un notorio esfuerzo en la producción de pensamiento, tal como lo hizo en años anteriores**. Nuestra primera producción de pensamiento debe ser completada, y se debe avanzar en "una nueva generación de pensamiento en el campo del concepto, las estrategias, las políticas, los indicadores y las acciones del desarrollo".<sup>13</sup> La agitada y múltiple agenda de nuestro trabajo cotidiano no debe impedirnos el crear e impulsar los espacios de reflexión teórica, metodológica y técnica que todo esfuerzo serio e innovador de investigación y formulación de propuestas necesita.
- En tercer lugar, debemos **continuar con nuestro proceso de fortalecimiento y desarrollo institucional iniciado en 1998, tanto en su parte directiva, operativa y administrativa, de cara a contar con una más sólida y consolidada institución**. "Una institución con procedimientos

---

**La FUNDE debe  
incrementar y  
fortalecer aún más su  
capacidad de  
contribuir crítica y  
constructivamente a  
los cambios que el  
país necesita**

---

modernos capaces de dar respuestas oportunas y adecuadas a sus demandas de apoyo internas y a las crecientes solicitudes y requerimientos externos. Una institución con reglas del juego claras que cierra márgenes a la discrecionalidad y al juego de las voluntades personales. Una institución financieramente sostenible. Una institución transparente, donde no tengan cabida la corrupción, el despilfarro y los malos manejos. Una institución con principios, con vocación de servicio y sensibilidad social".<sup>14</sup>

- En cuarto lugar, **se hace imperativo "elevar substantivamente la calidad de nuestros productos y servicios, así como la de sus métodos de producción**. Esto, por medio de un esfuerzo sostenido de capacitación de su personal; de captación de profesionales, nacionales o extranjeros, de alta calidad; de la implementación y aplicación sistemática de mecanismos de evaluación del personal y de su dirección, así como de mecanismos de control de calidad de los productos y los procesos".<sup>15</sup>

- En quinto lugar, **hoy más que nunca debemos avanzar en la concreción y operacionalización de nuestras propuestas y acciones**. Debemos elaborar no solo propuestas coherentes y consistentes sino también prácticas y útiles a los sectores sociales con los que trabajamos. Nuestro accionar, nuestro trabajo con las distintas iniciativas en

las que participamos debe saber contribuir a producir resultados concretos en beneficio de la población con la que trabajamos. La población no come y vive de grandes discursos y elocuentes teorías, sino de cosas concretas que tienden a resolver los problemas de su vida cotidiana. La FUNDE debe, desde su naturaleza de organización no ejecutora de proyectos, contribuir a facilitar esta necesaria y clave producción de resultados concretos. No podemos seguir solamente enseñando a la población los males de la globalización y denunciando ante ellos las fallas e impactos negativos del modelo. ¿Y qué pasa mientras encontramos alternativas a la globalización, o mientras llega el cambio de modelo? ¿Seremos capaces de contribuir, con visión estratégica de cambio, a generar mejoras palpables en las condiciones de vida de la población con la que trabajamos? ¿Podremos ofrecerle resultados tangibles que tiendan a solventar sus problemas cotidianos? La FUNDE tiene que dar una respuesta afirmativa a estas interrogantes. Pero sin caer en el inmediateísmo y el concretismo que caracteriza a muchas ONG o Fondos de Inversión Social, que se quedan en la obra y el proyecto sin darle a éstos perspectiva global y visión de cambio estratégico. La FUNDE, sin dejar su naturaleza de instancia no ejecutora, debe contribuir a la realización de obras y proyectos concretos para la población que apunten a lograr las transformaciones estructurales que el

---

**Uno de nuestros  
próximos desafíos será  
el establecer esas  
alianzas estratégicas  
con el movimiento  
social sobre nuevas  
bases**

---

país necesita. La FUNDE debe saber integrar la producción de resultados particulares a los procesos de producción de cambios globales y de modelo.

- En sexto lugar, y en base a todo lo anterior, la FUNDE debe **hacer también notables esfuerzos en la definición de los instrumentos y mecanismos que acompañan sus propuestas.** Es importante que la FUNDE siga trabajando no solo en el *Qué Hacer*, sino sobre todo en el *Cómo Hacerlo*.
- En séptimo lugar, en esta difícil etapa que vive nuestro país, "será necesario establecer

alianzas estratégicas con todos aquellos actores favorables a las transformaciones que el país necesita, cimentar amplios puentes con todos los sectores nacionales, fomentar entendimientos y acuerdos nacionales, potenciar sus acciones de diplomacia ciudadana y cabildeo hacia los centros de poder y decisión, manteniendo su orientación preferencial por los sectores más desposeídos del país". Ahora bien, tomando en cuenta lo dicho anteriormente, **uno de nuestros próximos desafíos será el establecer esas alianzas estratégicas con el movimiento social sobre nuevas bases.** De ahí que nuestra articulación con el movimiento social deberá vertebrarse a través de la producción de resultados concretos. Estos son fundamentales para que el movimiento social gane

confianza y no caiga en la frustración a que muchas experiencias y relaciones con otras instancias lo han sometido.

- En octavo lugar, hoy más que en otros tiempos, **será esencial que la FUNDE siga manteniendo "su autonomía respecto a las fuerzas políticas, económicas y sociales del país,** en el marco de una tendencia hacia la instrumentalización política de las organizaciones sociales, o de la seducción de los poderosos".<sup>16</sup>
- Finalmente, hay que destacar que toda esta década de esfuerzos y apuestas por el desarrollo que ha llevado a cabo nuestra institución "se ha podido mantener y desarrollar sobre la base de varios ingredientes: ponderación y equilibrio, mente amplia, seriedad y entrega, trabajo de equipo, visión de largo plazo, flexibilidad y capacidad de renovación, ética y transparencia, sensibilidad social. Mantener y fortalecer este espíritu y este pensamiento es otro de nuestros desafíos fundamentales".<sup>17</sup> Por tanto, tenemos por delante el reto estratégico de conservar y fomentar esos principios, y evadir todas aquellas presiones y actitudes que tienden al dualismo, a la falta de una visión equilibrada y ponderada, al radicalismo, al dogma y el slogan ligero, al discurso superficial del panfleto, a la rigidez y estrechez mental, al pensamiento único y lineal, al cortoplacismo, al verticalismo, al trabajo individualizado y aislado, a la falta de generosidad y sensibilidad al prójimo, al miedo a la rendición de cuentas, etc. **Sin este compromiso se corre el riesgo de no cosechar lo sembrado en todos estos años. Si queremos un árbol**

**robusto y frondoso deberemos ir continuamente profundizando y renovando este compromiso a la luz de las cambiantes realidades que nos rodean.**

#### Notas

- 1 FUNDE, Boletín Alternativas para el Desarrollo, # 60, "Séptimo aniversario de FUNDE: de dónde venimos y para dónde vamos", San Salvador, septiembre-octubre, 1999.
- 2 *Ibíd.*
- 3 *Ibíd.*
- 4 *Ibíd.*
- 5 *Ibíd.*
- 6 *Ibíd.*
- 7 Actualmente la FUNDE coordina o participa activamente en importantes redes o procesos sociales a nivel nacional, como la Red para el Desarrollo Local y la Iniciativa Social de Oriente. De igual manera coordina o participa activamente a nivel internacional en otras redes o procesos, dentro de los que podemos destacar, a nivel centroamericano, la Iniciativa Mesoamericana de Comercio, Integración y Desarrollo Sostenible (Iniciativa CID), a nivel latinoamericano a la red ALOP (Asociación Latinoamericana de Organizaciones de Promoción Humana), y a nivel mundial, al Foro Mundial por las Alternativas. Simultáneamente, lleva a cabo una larga labor de asesoría y colaboración con varias alcaldías y ha venido desarrollando varias actividades de asesoría técnica con diputados, organizaciones sociales, sindicatos y espacios de concertación popular. Asimismo, la FUNDE ha establecido varios convenios de cooperación con prestigiosas Universidades como la Universidad de Aalborg de Dinamarca, la Universidad de Lovaina de Bélgica, la Universidad de York de Canadá, y la Universidad Nacional de Heredia de Costa Rica.
- 8 FUNDE, Boletín Alternativas para el Desarrollo, Op. cit.
- 9 Sobre la base de sus tres principales ejes temáticos de trabajo (macroeconomía, políticas sectoriales, desarrollo regional/local), cada uno de ellos desarrollando los cuatro procesos principales de la FUNDE (investigación propositiva, incidencia, formación y asesoría), se puede conformar lo que constituye la matriz fundamental del quehacer de nuestra institución. Esta matriz puede graficarse colocando en el eje vertical los ejes o direcciones temáticas de trabajo, y sobre el eje horizontal los cuatro procesos.
- 10 La FUNDE actualmente coordina o facilita varias iniciativas al nivel regional o centroamericano. Co-Coordina la Iniciativa Mesoamericana de Comercio, Integración y Desarrollo (Iniciativa CID); facilita y apoya las actividades de una Mesa Regional de organizaciones y redes campesinas; desempeña el secretariado de las Conferencias Centroamericanas sobre la Descentralización del Estado y el Desarrollo Local.
- 11 FUNDE, Boletín Alternativas para el Desarrollo, op.cit.
- 12 Estos desafíos están basados en los planteados por la FUNDE en ocasión de su séptimo aniversario, los cuales en esta ocasión han sido reformulados y actualizados.
- 13 *Ibíd.*
- 14 FUNDE, Boletín Alternativas para el Desarrollo, op. cit.
- 15 *Ibíd.*
- 16 *Ibíd.*
- 17 *Ibíd.*