

CAPÍTULO 8

El establecimiento reformista afuera del poder: la inversión en derechos humanos como estrategia política alternativa

Los conflictos del Sur acarrearón confusión, golpes militares y violencia en la década de los años 60 y 70. Los mismos conflictos son bastante visibles en el Norte y, de hecho, forman parte justamente del mismo proceso. Las analogías incluso pueden ser articuladas más allá. Las acciones ilegales del *Watergate* fueron justificadas por Nixon como maniobras necesarias para mantener a un “izquierdista” –George McGovern– afuera del poder, al mismo tiempo que el propio Nixon apoyaba en Chile el golpe militar de 1973 en contra del socialista Salvador Allende. No obstante, las confrontaciones en los Estados Unidos no llegaron a acercarse al nivel de intensidad de las de Argentina, Chile o incluso Brasil. El elemento determinante en la dramática transformación de los Estados Unidos fue el incremento de poder que adquirieron diversos rivales de primera talla frente al establecimiento reformista representado por “el establecimiento generador de la política internacional” –lo cual derivó en la contrarrevolución conservadora que subió al poder a los Chicago Boys en los Estados Unidos.

La estrategia relativamente activista de la Fundación Ford en la década de los 60 precipitó una dinámica de profundas consecuencias. Las iniciativas de la Fundación dieron el impulso inicial a un proceso de profesionalización del activismo militante, el cual sería acelerado a través de una posterior fase de politización. Aun cuando no fue una evolución que se dio al interior del campo de los derechos humanos, este proceso fue decisivo para transformar dicho campo. Los conservadores consiguieron ascender imitando la estrategia de la Ford de movilizar y poner el mundo académico al servicio de los proyectos políticos, una variante de la estrategia moderadamente reformista que había sido empleada por el establecimiento del Este Norteamericano para confeccionar su propia legitimidad y poder.¹

¹ El mimetismo de la estrategia de la Ford se puede capturar en una versión de la historia del movi-

Los efectos de esta estrategia conservadora fueron contradictorios. Por una parte, la evolución del activismo de derecha terminó en un casi mecánico reposicionamiento de instituciones reformistas como la Fundación Ford, que se acercaron más a las causas promovidas por los movimientos sociales que representaban a los marginados. En contravía de estos efectos centrífugos, no obstante, la similitud de enfoques que caracterizó a la nueva derecha y a las fundaciones de tendencia más liberal ayudó al surgimiento de diversos intercambios institucionales. La movilidad creciente de los sujetos que estaban en el centro de este espacio de práctica también ayudó a que el mismo empezara a operar con la lógica de las disciplinas profesionales. Pero este desarrollo, paradójicamente, no se generó a pesar de la politización progresiva de estas actividades, sino justamente debido a dicha politización.

miento conservador. Paul Weyrich, uno de los fundadores y primer presidente de la Fundación Heritage, la cual fue creada en 1973, asistió a una "reunión de estrategia en torno a los derechos civiles" como miembro del equipo de un senador republicano en 1969. "Allí se develó ante mis ojos cómo operaba la contraparte", sostuvo, "esa fue la reunión más importante a la que asistí en mi vida política". Este evento reunió grupos diversos de la izquierda –entre ellos, Brookings, el Comité Nacional para un Congreso Efectivo de Corte Liberal y la American Civil Liberties Union, ACLU (Asociación Estadounidense de Libertades Civiles)– para discutir cómo encauzar sus recursos discretos en un esfuerzo conjunto para torpedear una iniciativa de la administración Nixon. Weyrich dejó antes de irse una versión de derecha del Marinero Anciano. "Después de eso nadie quería verme llegar pues a todas las personas que me encontraba les decía, 'tienen que lograr entenderme, es ese el modo en que ellos operan. Y nosotros no contamos con algo como eso' " (Lowry 1995). Finalmente, él y un pequeño grupo de amigos obtuvieron financiación de parte de Joseph Coors. De acuerdo con el director de investigaciones de la Fundación Heritage, que asumió el cargo en 1977, "teníamos un gran objetivo en mente: crear un centro de investigaciones de punta como nunca antes Washington lo había visto ... una de las decisiones más importantes que tomamos justo desde el inicio es que Heritage debía operar como un negocio. Eso significaba que debíamos identificar nuestro nicho de mercado, creando un único producto y mercadeándolo agresivamente ... entonces rediseñamos 'la línea de productos' de Heritage para satisfacer sus necesidades [las del Congreso, la Rama Ejecutiva, los medios de comunicación y las de otro tipo de grupos conservadores]. Ahí fue cuando creamos la serie *Heritage Backgrounders* ... –un corto estudio periodístico de 5.000 a 10.000 palabras, en lugar de un libro–. Hoy día, casi todos los centros de investigación reconocidos producen estudios similares ... la tercera cosa que hicimos fue salir a contratar a los mejores y más brillantes investigadores y profesionales de mercadeo que pudiéramos costear" (Heritage Foundation 1996). James Piereson, el director ejecutivo de la Fundación Olin, la cual invirtió diverso tipo de esfuerzos y recursos importantes en la línea de "derecho y economía", así como en una serie de centros de investigación reconocidos de derecha, manifestó que "concentramos nuestras actividades en las altas esferas de la sociedad, en los centros de investigación destacados de Washington, así como en las mejores universidades, y la idea era que esta empresa llegara a tener mucho más impacto debido a que esos ámbitos eran lugares influyentes (*People for the American Way* 1996, 8). Michael Joyce, de la Fundación Lynde & Harry Bradley, otro de los financiadores clave de la derecha, afirmó que "la opinión de élite en los Estados Unidos es configurada en la punta de la pirámide ... las instituciones de élite [son] importantes en el trazo de las políticas públicas" (*People for the American Way* 1996, 12). Por su parte, la entidad American Enterprise Institute –otro de los centros de investigación prominentes de la derecha– fue fundada mucho antes, en 1943. En 1995 fue descrita como teniendo "el doble de la historia de la Fundación Heritage pero la mitad de su presupuesto. Aun así se precia de sus investigaciones originales y de la eminencia de sus miembros académicos de mayor experiencia" (Burton 1995). Por supuesto, existe un paralelo entre las historias conservadoras y aquella propia de los notables del establecimiento generador de la política exterior.

La competencia de productos –en donde los productores acordaron mantener unas mínimas reglas de juego– permitió que este espacio funcionara como un mercado plenamente evolucionado. Una dinámica que incluía tanto la difusión de mercadeos rivales como una lógica de complementariedad hizo que este efecto tuviera lugar. Los centros de investigación más prestigiosos de la derecha y de la izquierda pudieron oponerse mutuamente de manera constante, pero la existencia de escenarios políticos en pugna se convirtió en el mejor argumento para que cada uno de ellos vendiera sus ideas a su respectiva clientela y patrocinadores.²

Al mismo tiempo es bastante evidente que estos mercadeos rivales, mediante el cabildeo y la movilización de la opinión pública, transformaron las prácticas de estas instituciones e incluso su posición con referencia al campo del poder. En particular, el “jalónamiento estructural” (Strange 1986) de este nuevo mercado de técnicas y conocimientos especializados ha tenido inevitablemente un impacto fuera de los límites de los Estados Unidos. Mediante una suerte de paradoja, el mercado internacional de vocaciones profesionales, dominado por las instituciones estadounidenses, ha ayudado a hacer realidad la ambición del establecimiento generador de la política internacional de construir una red internacional de profesionales de élite. No obstante, en el transcurso del proceso, los mecanismos sociales en los que la estrategia reposaba han venido siendo destruidos, en particular los canales que condujeron –mediante la existencia de viejos lazos académicos construidos en Groton, Skull and Bones, Langley y otros lugares– al surgimiento de la homogeneidad del establecimiento generador de la política internacional, así como de las ventajas que iban de la mano con la división flexible de diversas operaciones hegemónicas.³

Varias reflexiones más detalladas sobre este proceso de ruptura dentro de una continuidad pueden ser conjeturadas. Lejos de ser de tipo lineal, como el desplazamiento desde el carisma hacia la rutina en el escenario weberiano típico, las transformaciones de este campo de la práctica han ocurrido por la existencia de una competencia en donde las estrategias

² Las reflexiones de Charles Maynes, ex director de *Foreign Policy*, son sugestivas. Recientemente escribió que “uno de los papeles que juega ocasionalmente el editor de *Foreign Policy* es el de ser un asesor informal (y sin pago) que presiona a los productores de televisión, quienes a su vez requieren conocer inmediatamente quién puede comentar de manera documentada un cierto asunto de políticas públicas. Para la mitad de la década de los 80, estos talentosos rastreadores de televisión empezaron a interesarse menos y menos sobre quién pudiera hacer comentarios documentados y más y más en quién pudiera exponerlos de modo combativo” (1977).

³ Jeane Kirkpatrick –uno de los perfiles conservadores más conocidos– expuso que “las relaciones internacionales no pueden ser más el escenario de una élite exclusiva ... la democratización de las relaciones internacionales ha tenido lugar de una forma impresionante” (citado por Spiro 1995). Según Ricci, “la creciente importancia de los profesionales en materia de política se ha mostrado más claramente en la política internacional, pues dicho ámbito es ampliamente difundido por los medios de comunicación y así sus protagonistas resultan ser fácilmente conocidos” (1993, 143).

pueden cambiar de acuerdo con los recursos sociales que los sujetos y los grupos son capaces de movilizar en un tiempo y espacio determinados. La nueva generación no solamente es un grupo de tecnócratas, pues también ha recurrido a personas notables o prestigiosas (algunos recién acuñados). Y estas personas notables, en escenarios particulares, a su vez se han servido de conocimientos técnicos especializados o de acreditaciones meritocráticas.

Desde que la contrarrevolución conservadora precipitó el desmoronamiento de la fachada de unidad que había sido cultivada por el establecimiento liberal, los diferentes segmentos del establecimiento empezaron a buscar plazas institucionales desde las cuales adquirir poder y autoridad. Algunos –incluyendo un grupo bastante conocido de demócratas liderado por Humphrey, entre ellos Jeanne Kirkpatrick y otros “neoconservadores”– se unieron a la nueva derecha con el objeto de conquistar el Estado mediante el respaldo a aquellas organizaciones de derecha que ayudaban a la preservación de una fachada científica: el Instituto Americano de Empresas, el Instituto Hoover, la Fundación Heritage y el Instituto Cato (Ehrman 1995; Smith 1991, 170). Otros lograron librar el contraataque a los conservadores recurriendo a la red total de instituciones –fundaciones tradicionales, asociaciones profesionales, universidades y ONG– en donde mantenían una posición fuerte.

El terreno de los derechos humanos internacionales ofreció un número de ventajas tácticas a las personas que se habían alineado en contra de la nueva derecha. No obstante, esto no significa que la dedicación de esfuerzos en el campo de los derechos humanos fuera simplemente un oportunismo que debía ser desenmascarado. De nuevo, es posible entender esta dinámica de un modo más adecuado si regresamos a los orígenes de este proceso de dedicación continua de esfuerzos y recursos en favor del movimiento profesional de los derechos humanos. Después podremos explorar el modo como una alineación sociopolítica bastante específica contribuyó a la configuración de nuevas estructuras alrededor de las cuales fueron reconstruidas las instituciones para la protección de los derechos humanos.

La presidencia de Richard Nixon abrió la primera brecha en la hegemonía del establecimiento del Este Norteamericano, una hegemonía que, realmente, ya había sido desafiada por la Guerra de Vietnam. De hecho, las divisiones generacionales y de otra índole que surgieron durante la guerra, simbolizadas por la Convención Demócrata de Chicago en 1968, facilitaron la elección de Nixon. La evolución de las preocupaciones en materia de derechos humanos como un asunto explícito de la política internacional puede ser conectada con aquellos que pensaban que las estrategias militantes de la Guerra Fría debían ser atemperadas acudiendo a un enfoque más orientado hacia el desarrollo y la democracia. Así, se expidió una disposi-

ción del Congreso que ordenaba tener en cuenta los derechos humanos en la implementación de la política exterior, la cual fue jalonada por Donald Fraser, un congresista de Minnesota que había sido uno de los líderes liberales protegidos por Hubert Humphrey.⁴ En respuesta a las revelaciones acerca del papel de la CIA en el derrocamiento de Allende, él, con la ayuda de otros miembros activistas del Congreso y de algunos pioneros académicos –incluyendo a Frank Newman de la Universidad de Berkeley– pretendieron, en las palabras de uno de ellos, “poner al país del lado de los ángeles, empleando los derechos humanos como la piedra angular de la política internacional estadounidense”. Sirviéndose también ampliamente de Amnistía Internacional y de la Comisión Internacional de Juristas, las cuales para entonces estaban ganando relevancia, los cuerpos bajo su dirección produjeron un reporte titulado *Los derechos humanos en la comunidad mundial* (US House Committee on Foreign Affairs 1974) al igual que una legislación que demandaba que el Departamento de Estado negara asistencia a ciertos países “que cometían serias violaciones en detrimento de los derechos humanos”.⁵

Jimmy Carter, vigorizado y guiado por la Comisión Trilateral, se puso el manto de los derechos humanos. Él buscó actualizar el diseño de una gran alianza internacional de notables, compensando la pérdida de las ilusiones tecnócratas que estaban detrás de la Alianza para el Progreso y de la guerra en contra de la pobreza a través de la apelación a la ideología de los derechos humanos.⁶ Aun si, en la práctica, los derechos humanos no tuvieron un mayor impacto en las decisiones de Carter sobre política internacional, la retórica ayudó a generar interés respecto a este tópico que se encontraba en estado embrionario en los ámbitos del derecho y la diplomacia.

De hecho, sin que se les prestara mucha atención o incluso respeto dentro de la academia, ya habían tenido lugar algunos esfuerzos académicos para construir una legislación categórica sobre los derechos humanos internacionales. El documento más importante en el proceso de construcción de esta área del derecho fue la *Declaración Universal de los Derechos Humanos*, adoptado por la Asamblea General de las Naciones Unidas en 1948 (United Nations 1995). El trabajo adelantado por una comisión de notables bajo la dirección de Eleanor Roosevelt también fue importante (Korey 1998, 29-50). No obstante, en las fases iniciales de la Guerra Fría,

⁴ El director de personal de Fraser era parte de una reciente red liberal de exfuncionarios vinculados al Servicio de Extranjería.

⁵ *Foreign Assistance Act* de 1973, Public Law 93-189, Cong. Num. 93, 1ª ses. (septiembre 10 de 1973).

⁶ “De los 23 nombres del pie de fuerza de gestión en política extranjera y defensa de la administración Carter, todos, salvo muy pocos, pertenecían al mismo pequeño mundo incestuoso –*Brookings*, las revistas *Foreign Affairs* y *Foreign Policy*, así como diversas fundaciones y firmas de abogados y de inversión–” (Schuettinger 1977).

los esfuerzos orientados a este dominio fueron bastante reducidos, y relativamente marginales en el derecho internacional y en la política exterior de los Estados Unidos.

El primer libro de casos para enseñanza estadounidense que trató el tema del derecho internacional de los derechos humanos fue publicado en 1973. Los autores fueron dos académicos nacidos en Europa, Louis Sohn y Tomas Buergenthal, quienes por ello de algún modo se encontraban afuera de las corrientes en boga.⁷ Siendo partícipes de este proceso de elaboración y de legitimación de diversas regulaciones en el área, estos autores se sirvieron ampliamente de los avances europeos y de manera bastante consciente ensamblaron y dispusieron de forma conjunta cualquier rudimento que pudiera ayudar a la construcción jurídica de este ámbito.⁸ Los autores del segundo libro de casos, Richard Lillick y Frank Newman (1979), siguieron la misma estrategia. Estos trabajos de promoción y de idealismo jurídico empezaron a ganar credibilidad en la década de los 70, pero el esfuerzo no siempre fue fácil. Uno de los promotores seminales del campo señaló que los líderes de la Sociedad Estadounidense de Derecho Internacional habían indicado que “los derechos humanos en realidad no eran derecho. Solamente política”. Peor aún, de acuerdo con uno de los dirigentes del establecimiento generador de la política exterior, las preocupaciones por los derechos humanos representaban un idealismo impráctico que estaban traspasando los límites de la sociedad.⁹

Frank Newman, ex decano de la Universidad de California en Berkeley (y tiempo después magistrado de la Corte Suprema de California), fue el

⁷ El escrito anterior de Buergenthal había sido sobre la Corte y la Comisión Europea de Derechos Humanos. Buergenthal fue uno de los sobrevivientes de los campos de concentración nazis. Como profesor de derecho, él sabía que los derechos humanos sólo podían ser construidos como disciplina si se tomaba distancia del activismo político. Para convertirse en una persona respetable académicamente, era necesario alejarse de la imagen izquierdista asociada con la primera impresión que causó Amnistía Internacional cuando llegó a los Estados Unidos. Luego de que Buergenthal empezó a presidir la Corte Interamericana en 1979, también creó un instituto en San José (Costa Rica) con base en el que había sido instituido por René Cassin en Estrasburgo. Dicho instituto estrecharía nexos con la Comisión Europea y la Corte de Derechos Humanos. La idea era sensibilizar y formar practicantes que representaran todo el espectro de las sensibilidades políticas. De acuerdo con un participante, se trataba de “enrolar a las personas adecuadas, en lugar de vincular simplemente a sujetos toscos y extremistas”.

⁸ La pretensión de Sohn y Buergenthal puede ser comprendida en el prefacio de su libro, en donde se sostiene que “una comprensión sobre el campo de los derechos humanos presupone un entendimiento del proceso bajo el que este campo ha evolucionado. El proceso tiende a ser en ocasiones embarazoso y sus resultados difusos, ya que no sólo se sirve de fallos judiciales –nacionales e internacionales– sino también de la correspondencia diplomática, de los pronunciamientos gubernamentales, de las negociaciones internacionales, de los debates en foros nacionales e internacionales, así como de las declaraciones y convenciones” (1973, v).

⁹ Oscar Schachter, otra figura importante en estos eventos, reportó que en 1968, cuando él era presidente de la Sociedad Estadounidense de Derecho Internacional, el decano Acheson criticaba fuertemente a los académicos que, según él, estaban tratando de utilizar el derecho internacional para promover sus ideales en lugar de describir lo que justamente enunciaba el derecho.

nexo determinante entre los idealistas de los derechos humanos y las luchas adelantadas en el campo del poder. Su interés por los derechos humanos se derivó de un encuentro promovido por la Comisión Internacional de Juristas (CIJ) en Ginebra a finales de los años 60. Terminó trabajando en el caso de la CIJ en contra de Grecia en las Naciones Unidas al comienzo de la década de los 70 y, en el transcurso de dicho proceso, elaboró los documentos que vendrían a ser centrales en el texto publicado por él y Lillich. Se dice que Newman fue el artífice de la legislación de 1975 que se convirtió en la plataforma de la campaña sobre derechos humanos adelantada por Carter. Las estrategias idealistas de estos académicos ubicados en la periferia del derecho internacional jugaron de este modo un papel en las guerras estadounidenses por el poder, ayudándoles a proveer legitimidad al ataque liberal de los demócratas –quienes se encontraban afuera del poder estatal– sobre la intervención de los Estados Unidos en Chile.

En la mitad de los años 70, las sacudidas por el manejo del petróleo, la crisis del dólar, la inflación y los fuertes reclamos provenientes del Tercer Mundo habían socavado el sueño americano de una sociedad sin clases que se había erigido a partir de una expansión económica sin límites. Como lo señaló cínicamente Samuel Huntington, la coyuntura de la crisis parecía demandar que las aspiraciones de igualdad –e incluso de prosperidad– de algunos grupos subordinados fueran restringidas. Semejantes aspiraciones de igualdad, desde esta perspectiva, estaban ocasionando que las democracias resultaran ingobernables. El discurso en favor de los derechos humanos, limitado generalmente a “los derechos civiles y políticos”, ofrecía una ideología substituta que tenía la virtud de librarse de las leyes duras de la economía. Esta ideología no resultaba inconsistente con un nuevo énfasis en las necesidades de los negocios.¹⁰

La nueva izquierda interpretó estos giros y el discurso virtuoso relacionado con los mismos como algo que no era nada más que “una máscara moral sobre el rostro del trilateralismo” (Sklar 1980, 29). Esta nueva táctica ofreció la ventaja de poder voltear la página del fracaso en Vietnam así como del apoyo a ciertos regímenes militares, permitiendo al mismo tiempo una contraofensiva orientada a las demandas de los “tercermundistas”, contra quienes también podía ser ejercida cierta presión para que se conformaran a los dictados de la democracia.¹¹ De forma parecida, y de una

¹⁰ Resulta interesante que el editor del *New York Times*, Arthur Ochs Sulzberger, decidiera en 1976 hacer una purga de las personas con perfil no empresarial del Comité, así como respaldar al neoconservador Patrick Moynihan para que se lanzara al Congreso de los Estados Unidos en representación de la circunscripción de Nueva York, rechazando de esta forma un comité editorial que se encontraba dividido entre Ramsey Clark y Bella Abzug (Silk y Silk 1980, 95).

¹¹ Respecto a las afirmaciones de los líderes del Tercer Mundo, el éxito de la OPEP había encauzado los esfuerzos para que se gestara un “Nuevo Orden Económico Internacional” (NOEI) en las Naciones Unidas.

manera más clásica, esta estrategia de los derechos humanos logró también ejercer presión sobre el bloque comunista, al centrar las miradas en el trato a los disidentes y a los judíos soviéticos (Korey 1993, 1998, 229-247). Desde una perspectiva de izquierda, por lo tanto, esta arma simbólica de los derechos humanos dio continuidad a la empresa hegemónica de la Guerra Fría.

Tiene razón la crítica izquierdista de la estrategia de los derechos humanos, impuesta de manera significativa por la estrategia política de sus autores. No obstante, el cambio de posiciones en este juego estratégico contradice *ex post facto* la plausibilidad de este diagnóstico crítico. La victoria de la nueva derecha y de la economía neoliberal, personificada por el apogeo de la administración Reagan, transformó la naturaleza de la estrategia de los derechos humanos. En efecto, el campo de los derechos humanos desarrolló un grado substancial de autonomía con respecto al poder del Estado.¹² Asimismo, se convirtió en el área de disputa política entre los nuevos conservadores detentadores del poder estatal y una amplia coalición que reunía a los elementos más liberales del establecimiento al igual que a miembros de la izquierda provenientes del movimiento en favor de los derechos civiles (la Asociación de Libertades Civiles Estadounidense [ACLU] y la Asociación Nacional para el Progreso de las Personas de Color).¹³

¹² Este proceso se hizo evidente incluso cuando Reagan accedió a la presidencia. En el *New Republic* se dijo que Aryeh Neier había dicho que Americas Watch se había fundado en respuesta al arribo de la administración Reagan. "Aquellos de nosotros que creamos Helsinki Watch", sostuvo, sentían que [la administración Reagan] "estaba tratando de socavar Helsinki Watch bajo la creencia de que esta instancia estaba politizando el tema de los derechos humanos en la Unión Soviética". Cuando Jeane Kirkpatrick sugirió tratar de forma más considerada los regímenes autoritarios en comparación con los regímenes totalitarios, "sentimos que la única manera de hacernos creíbles con el manejo de los derechos humanos en la Unión Soviética, sin que fuéramos objeto del cargo de estar atizando una ofensiva propia de la Guerra Fría, era que intentáramos ser imparciales y por lo tanto manifestarnos también preocupados por los abusos en contra de los derechos humanos que estaban ocurriendo en países amigos regidos por gobiernos autoritarios" (Kondracke 1988).

¹³ De hecho, en varios aspectos relevantes, esta realidad reforzó el descenso político de los abogados relacionados con el movimiento de los derechos civiles, el cual estaba perdiendo auge en los Estados Unidos bajo la nueva era del conservatismo. Según uno de los profesores de derecho que se dedicó al ámbito de los derechos humanos a finales de los años 70, "yo hice todo tipo de trabajo relacionado con la Enmienda Primera de la Constitución así como con otro tipo de casos. Pero cuando los años 70 empezaron a avanzar, la marea empezó a tornarse en contra nuestra y comenzamos a repetirnos en nuestro discurso y no sé. Simplemente me cansé de eso. Así, me fue ofrecido este trabajo de ser profesor ... luego de la mitad de la década de los 70 ... cuando empecé a ser profesor, los derechos humanos internacionales se convirtieron en un asunto caliente sobre el que no conocíamos nada. Quiero decir, ni siquiera sabíamos en un principio cuáles eran los documentos en donde se establecían los derechos. Pero esto empezó a funcionar en la misma medida en que la gente se había involucrado con el tema de los derechos humanos. Así, una forma fueron las personas que habían estado involucradas con los derechos civiles, usted sabe, personas que luchaban por los intereses colectivos y que se habían orientado hacia los asuntos relacionados con los derechos humanos". Según otra persona que formó parte de Amnistía en el cenit de la década de los 70, "ese, usted sabe, fue el tiempo ... en donde el movimiento en contra de la guerra y aquel de los derechos civiles vivie-

El comité estadounidense denominado Helsinki Watch, que sería la instancia precursora de Human Rights Watch, inicialmente fue creado por la insistencia de Arthur Goldberg en 1979.¹⁴ Un artículo de periódico sugería que el comité verificaría el acatamiento por parte de los Estados Unidos de las provisiones de derechos humanos establecidas en el Acuerdo de Helsinki (Poder 1979). No obstante, las posibilidades de intervención se hicieron más amplias en el campo de la violación de los derechos humanos

ron una etapa difícil y desaparecieron, pero fui afortunado en que para ese entonces contraté algunas personas que habían sido integrantes activos del movimiento en contra de la guerra y habían estado vinculados a Amnistía Internacional". Igualmente, los comentarios de Jerome Shestack acerca del Comité de Abogados para los Derechos Humanos resultan útiles: "hacia finales de 1976 y comienzos de 1977 creí que los abogados no estaban involucrados en el tema de los derechos humanos internacionales del modo como lo debían estar, tal y como lo habían hecho con el movimiento de los derechos civiles. Entonces, junto con John Carey, quien [había sido] ... el presidente de la Liga Internacional para los Derechos Humanos o apenas había dejado su cargo (yo era el presidente de entonces), empezamos a enrolar diversos abogados en este campo. En ese tiempo había un grupo denominado Abogados Asociados o Asociados de Nueva York, quienes se dedicaban a hacer actividades con fines de beneficencia social. Los integré a la causa y conformé el Comité de Abogados para los Derechos Humanos Internacionales como la instancia subsidiaria de la Liga Internacional para los Derechos Humanos. Fui el primer presidente de dicho Comité y pedí a Carey Bogan que fuera la copresidenta. Ella había sido la presidenta de la sección de derechos individuales de la American Bar Association (Asociación Estadounidense de Abogados). Posner, el primer director, había tratado infructuosamente de abrir plazas de trabajo con Ralph Nader y con la ACLU" (Singer 1987, 7). Aryeh Neier, quien se convirtió en el líder de Human Rights Watch, había sido el director de la ACLU en los años 70. La ACLU sufrió una recaída substancial a finales de dicha década, pasando de 270.000 miembros en 1974 a 185.000 en 1978 (Garey 1998, 177).

¹⁴ Como embajador del presidente Carter, Goldberg fue la figura clave que hizo que los acuerdos de Helsinki –los cuales habían sido negociados por la administración republicana de turno y contenían una "canasta" de derechos humanos relativamente desconocidos– se volvieran un tema de relevancia pública general para ir en contra del tratamiento que se estaba dando a los disidentes. Goldberg provenía de una familia pobre y se hizo conocer por su trabajo en representación del sector sindical. Fue el asesor general del Sindicato de Trabajadores del Acero por muchos años y ayudó a consolidar la fusión entre las principales asociaciones sindicales (AFL y CIO). Su habilidad de negociación en favor de los sindicatos ayudó a preservar un ambiente pacífico dentro de ellos, e incluso fue considerado como aquel que le dio el voto de respaldo en nombre de los trabajadores a Kennedy, quien en respuesta le ofreció el cargo de secretario de Trabajo, luego el de magistrado de la Corte Suprema y posteriormente el de embajador ante las Naciones Unidas. Después renunció ante su oposición a la Guerra de Vietnam. Asimismo, por poco tiempo formó parte del establecimiento de Wall Street como socio de Paul Weiss. Entre otras actividades, también fue presidente del Comité Judío-Estadounidense en 1968 y 1969. En palabras de los supervisores del acuerdo de Helsinki, según Korey, "Goldberg vio la necesidad de acudir a una ONG estadounidense altamente reconocida y responsable, que pudiera facilitar información acerca de la represión comunista y así pudiera sensibilizar a la opinión pública de Occidente ... así se reunió con el presidente de la Fundación Ford, McGeorge Bundy, y lo convenció de configurar una ONG apropiada" (Korey 1998, 238). La ayuda financiera inicial de la Ford fue de \$500.000 dólares concedidos a Bernstein. El propósito explícito era "establecer vínculos" con los grupos creados o que pudieran crearse como consecuencia directa de los acuerdos de Helsinki. Helsinki Watch, por su parte, esporádicamente ayudó a la conformación de la Federación Internacional de Helsinki, la cual, para 1988, "estaba funcionando como un instrumento efectivo de coordinación para generar conciencia en materia de derechos humanos" (Korey 1998, 243). En el proceso de Helsinki el Congreso también jugó un papel activo en cuanto a la implementación de la estrategia de los derechos humanos. De nuevo, en un comienzo el Departamento de Estado no fue entusiasta con esta empresa.

en el extranjero, y no tanto en la intención de resucitar a los movimientos de no a la guerra y en favor de los derechos civiles en los Estados Unidos. El comité se transformó en Human Rights Watch en 1982, junto con una nueva filial, denominada Americas Watch, la cual se enfocaría en las batallas por el control en Latinoamérica. El director fue Aryeh Neier, un destacado ex líder de la ACLU, y tiempo antes el cuerpo directivo había incluido diversos abogados del establecimiento que tenían como punto en común su oposición a la Guerra de Vietnam. Como uno de los sujetos lo estableció, el foco de atención local estaba centrado en el Estado, así las investigaciones fueran adelantadas en el exterior: “nuestra orientación, para ese entonces, estaba dirigida a Washington”.¹⁵

La alianza se cimentó por una oposición común hacia los militaristas que habían apoyado la Guerra de Vietnam y otras intervenciones similares, pero asimismo continuó manteniendo los rasgos de una combinación entre la postura de nobleza obliga y unas profundas convicciones cívicas que la condujeron a movilizarse en servicio del interés público.¹⁶ Sin embargo, el principal enemigo dejó de ser el régimen soviético. El blanco ahora eran las dictaduras militares derivadas de la Guerra Fría y transformadas por los Chicago Boys en la nueva religión del mercado. El blanco simbólico fue Jeanne Kirkpatrick –una demócrata ex miembro del grupo de Humphrey que fue relegada luego del giro de izquierda que sufrió el Partido Demócrata en 1972–, ya que los activistas en derechos humanos particularmente pusieron en tela de juicio las justificaciones que ella esgrimió (que ellos eran simplemente autoritarios, y por tanto, diferentes a los comunistas totalitarios) para apoyar a Pinochet y a los generales militares de la Argentina.¹⁷

La tercera generación del movimiento de los derechos humanos, en contraste con Amnistía, tendió hacia la adopción de un perfil más elitista y que estaba inspirado por la persecución de causas más políticas. En lugar

¹⁵ De igual forma, Bernstein le dijo a Korey que, en comparación con Amnistía, “nosotros estábamos mucho más involucrados con el Gobierno estadounidense. Estábamos en todas partes del mismo” (Korey 1998, 343).

¹⁶ Por ejemplo, Orville Schell organizó una marcha de mil abogados en Washington en 1970, en protesta a la invasión de Camboya.

¹⁷ “Luego de la convención demócrata de 1972, Kirkpatrick y otros se vieron marginados de los procesos de toma de decisiones y conformaron una Coalición para una Mayoría Demócrata que incluía a Humphrey, Henry Jackson, Norman Podhoretz y su esposa Midge Decker, Michael Novak, Austin Ranney, Daniel Moynihan, Ben Wattenberg, Kirkpatrick y otros que pretendían hacerle contrapeso al ala de los *McGovernites*. El grupo fue caracterizado como neoconservador” (Conaway 1981). Kirkpatrick formó parte del American Enterprise Institute y mantuvo nexos estrechos con *Commentary*, la publicación neoconservadora de punta. Moynihan comenzó su carrera política trabajando para Averill Harriman, cuando fue gobernador de Nueva York a principios de los años 50. Curiosamente, Irving Kristol, otro neoconservador reconocido, había sido una de las personas clave en la ofensiva cultural de la década de los 50 –patrocinada por la CIA– como editor de *Encounter*, radicado en Londres (ver, por ejemplo, Nielsen 1985, 203).

de ser personas notables que seguían una estrategia secreta dentro de los recintos del Estado, como había sido antes el caso, estos profesionales prestigiosos decidieron concentrar sus esfuerzos en el terreno de los derechos humanos para así desafiar la orientación de la nueva derecha ultraconservadora, la cual en nombre del ataque al comunismo se encontraba luchando en contra de una serie de instituciones y enfoques que habían mantenido a los reformistas profesionales en el poder. Esta nueva élite de los derechos humanos, representada por Human Rights Watch, logró diferenciarse de las personas notables de la Comisión Internacional de Juristas (CIJ) no sólo por su orientación más política sino por el tipo de capital social que movilizaba. La iniciativa provino primordialmente de la industria publicitaria. Robert Bernstein, el presidente de la entidad Random House, llegó al comité Helsinki Watch debido a una preocupación, que comenzó al comienzo de los años 70, de proteger la libertad de expresión de disidentes soviéticos y del Este europeo. Varios abogados importantes también formaron parte de la empresa desde un comienzo, incluyendo dos funcionarios, Orville Schell y Adrian de Wind, socios en la dirección de firmas de Wall Street y habían sido o eran para ese entonces presidentes del gremio de abogados de la ciudad de Nueva York.¹⁸ Junto a este grupo relacionado con el comité Helsinki Watch también se encontraban rectores de universidades importantes, como Chicago, MIT o Columbia; asimismo líderes de grandes bancos, como Lazard Freres o los hermanos Salomón; y representantes del mundo literario como los autores E. L. Doctorow, Toni Morrison o Robert Penn Warren.

Que el mundo literario y periodístico se haya encontrado en la base del movimiento de los derechos humanos no es un dato meramente anecdótico. En un nuevo contexto que era al mismo tiempo más político y más elitista, dichas instancias vinieron a reforzar una orientación que de manera creciente concedía primacía al cubrimiento de los medios de comunicación. Ciertamente Amnistía había buscado ganar la atención de los medios, pero la influencia progresiva de estos últimos se había convertido en factor central incluso para la selección de un determinado modelo de organización. El giro de un capital de tipo estatal a otro de índole informativo, moldeado por los medios, impuso su propia lógica de mercado (Bourdieu 1996b), acelerando así las transformaciones en el campo de los derechos humanos y en la forma como el mismo vendría a estar configurado. La lógica detrás de este cambio propaló fuertes implicaciones en la historia institucional que se dio al interior del movimiento de los derechos humanos.

¹⁸ La carrera del último de ellos incluye haberse desempeñado como presidente del Consejo para la Defensa de los Recursos Naturales, una de las ONG más activas en materia de medio ambiente. Schell, en la mitad de la década de los 70, también fue miembro del selecto Consejo para el Derecho de los Intereses Colectivos.

LA CRECIENTE DOMINACIÓN Y PROFESIONALIZACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS DE LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN

La propagación de diferentes dictaduras militares en Latinoamérica, la elección de Jimmy Carter en 1976 y la obtención del Premio Nobel de la Paz por parte de Amnistía, condujeron a que el nivel de audiencia de las actividades de Amnistía Internacional aumentara de modo considerable. Las campañas públicas de denuncia facilitaron su prosperidad y crecimiento. No obstante, la parte negativa de estos beneficios se presentó en el hecho de que la prensa también tendía a imponer su propia agenda y sus propios criterios de excelencia. Uno de los rasgos de la agenda de los medios informativos es que la información debía ser creíble.¹⁹ En respuesta a varias críticas, Amnistía Internacional progresivamente intentó mejorar la calidad de su personal en Londres, acudiendo a la ayuda de un grupo de profesionales encargados de recolectar y de organizar diverso tipo de información, reemplazando así gradualmente a los principiantes prestigiosos. Estos profesionales lógicamente trataron de imponer su propio programa, en oposición al de los militantes que inicialmente habían dirigido la creación y posterior crecimiento de Amnistía.²⁰

Las estrategias profesionales e informativas de los medios se fortificaron mutuamente. Para la prensa el asunto no sólo era una cuestión de ideales. Una persona inmersa en dichos ámbitos sugirió que para que la información tuviera aceptación general, la misma no sólo debía ser creíble, sino además “atractiva”. En cuanto las ONG se multiplicaron en número, la competencia se hizo más reñida, ya que la capacidad de las ONG para obtener cobertura en los medios determinaba en gran medida su grado de visibilidad, su capacidad de enrolar diversas personas al proyecto y, finalmente, el tamaño de su presupuesto. Las contribuciones individuales realizadas para estas causas y, hasta cierto punto, el respaldo proveniente de las fundaciones se encontraban fuertemente relacionados con su grado de no-

¹⁹ En lugar de declaraciones de principios, los periodistas querían asir los hechos. Como lo sugirió uno de quienes fueron diligentes en ese entonces, “usted tenía que saberse bien los hechos, y para eso se necesitaban investigadores hábiles en lugar de principiantes voluntariosos ... así, los expertos se tenían que ubicar a la vanguardia o los periodistas llegarían a matarte”. Esto llegó a ser de máxima importancia en cuanto empezaron a ser bombardeados por informaciones producto de la línea de relaciones públicas de los servicios gubernamentales, con las cuales se lograban ocultar o esquivar los hechos de una forma bastante efectiva.

²⁰ Según Korey, para 1994, en respuesta al desafío planteado por Human Rights Watch a Amnistía, “ya resultaba evidente que ‘los viejos valores’ de la organización, incluyendo la calidad y la precisión de la investigación, habían resultado alterados. Para [uno de los activistas] ... el campo ‘había cambiado’, lo que era asumido como algo ‘desconcertante’”. El cambio se dio, de acuerdo con la fuente citada por Korey, debido a la presión de la seccional estadounidense: “desde la perspectiva de la seccional estadounidense, confrontada –como de hecho lo estaba– con una agresiva y dinámica organización como lo era Human Rights Watch, Amnistía debía ser igualmente dinámica y rápida en la publicación de los reportes” (Korey 1998, 305).

toriedad. En este contexto, los profesionales que contrataban estaban listos para operar de acuerdo con los métodos y objetivos más efectivos dentro de esta estrategia orientada hacia los medios de comunicación.²¹

Del mismo modo en que Amnistía Internacional edificó su identidad en oposición a la CIJ, las nuevas organizaciones para la protección de los derechos humanos basaron su identidad en lo que ellas percibían como los límites, o incluso las lagunas, de Amnistía para impulsar la movilización masiva en favor de sus causas.²² Para los promotores de estas estructuras, quienes generalmente habían sido activistas de Amnistía, esta institución era percibida como un modelo que “había que superar” (ver además Korey 1998, 344-345).²³ Ellos recriminaron a Amnistía por su formalismo y su rigidez

²¹ Según uno de los participantes de larga experiencia en Human Rights Watch, “yo creo ... que en lo cual Human Rights Watch ha sido particularmente exitosa es ... en haber ascendido un escalón más [en contraste con Amnistía] ... primero en el empleo de los medios informativos como un instrumento crucial en favor de los derechos humanos. Nosotros estamos satisfechos de conseguir presentar la información relacionada con los derechos humanos de una forma que resulta atractiva para los medios, y este es un proceso de paso constante y evolutivo, que igualmente requiere que uno conozca cuáles son los periodistas diligentes e interesantes para los lectores más allá de lo que hubieran podido hacer por sí mismos en un momento determinado. Este tipo de personas están inclinadas a incorporar este tipo de información”.

²² De acuerdo con un activista veterano de los derechos humanos, “la diferencia fundamental ... es que Human Rights Watch no se ve a sí misma como una organización de membresía, por lo cual probablemente puede moverse ágilmente. Es decir, el punto fuerte de Amnistía también se constituyó en uno de sus puntos débiles: pues ya que se trataba de una organización de membresía no podía modificar asuntos básicos sin el consentimiento de sus miembros, que cada vez fueron más y más ... Human Rights Watch observó dicha situación y de modo bastante consciente decidió evitar el verse bloqueada por el hecho de tener que consultar con sus miembros cualquier gestión. Así, ha contado con una libertad tremenda para decidir, bueno ... tome como ejemplo el derecho humanitario. Amnistía todavía fue muy cautelosa y aún lo es en cuanto a trabajar en el campo de los conflictos armados así como en citar normas del derecho humanitario ... Human Rights Watch ha dicho, ustedes saben, esto es lo que está pasando ahora y hay más y más cosas relevantes para los derechos humanos que ocurren en contextos de conflicto armado, así es que vamos a empezar a mencionarles, usted sabe, normas del derecho humanitario, y así mismo trabajaremos en áreas de conflicto armado, como en Chechenia, y de hecho han sido capaces de hacerlo así ... ya que no cuentan con un sistema de membresía, no pueden recolectar sus fondos mediante el aporte de los miembros, es por eso que su respaldo mayor han sido las fundaciones”. De igual forma, según uno de los activistas de amplia experiencia en Human Rights Watch, “una de las cosas de las que siempre estuvimos conscientes es que Amnistía Internacional era el pez grande ... debido a su tamaño, lo cual le acarrea limitantes bastante estrictas: primero en términos de la materia en la que quería orientarse. Sólo se centró en asuntos relacionados con los prisioneros. Si usted no estaba bajo custodia, generalmente Amnistía no podía considerarlo como alguien ... que requería protección. Pero, en segundo lugar ... se pueden encontrar una serie de razones que tienen que ver con la especie de sentimiento de imparcialidad que manejan. Así, tratan de mantenerse al margen de diversos debates políticos”. En contraste “creo que Human Rights Watch vio a Amnistía como su modelo, trató de tomar lo mejor de ella en términos de su precisión, sus reportes, su imparcialidad, pero también vislumbró que tenía disposiciones demasiado ceñidas y que se movía demasiado lento, cuando, usted sabe, podría moverse más rápido y ese yo creo que fue en mucho lo que motivó la creación de Human Rights Watch”.

²³ Desde el interior de Amnistía, el desafío de los nuevos grupos se puede describir de la siguiente forma: “no pretendo decir que una vez que Human Rights Watch floreció y anduvo sobre rue-

que le impedían mantenerse en contacto con lo que realmente estaba ocurriendo. Tuvieron que pasar meses para que Amnistía lograra acomodar su estrategia, luego de que los regímenes autoritarios crearan nuevas tácticas (escuadrones secretos responsables por la muerte de los desaparecidos) para responder a sus campañas y para combatir a la izquierda. En cambio, nuevas organizaciones como Human Rights Watch pretendieron mantener una estructura más holgada con el objeto de tener el poder suficiente para facilitar la concentración de esfuerzos en nuevos terrenos, y para desarrollar nuevas estrategias y modos de acción tales como las sanciones comerciales o las campañas de boicoteo.²⁴

Pero si bien la nueva camada de ONG activistas lograba actuar con rapidez inusitada, el problema era que también dependían de diversas fundaciones filantrópicas.²⁵ De hecho, ellas debían su existencia a una relación simbiótica entre los activistas profesionales y los dirigentes de las organizaciones filantrópicas. Las fundaciones tomaban la decisión de a quién financiar basadas en una valoración realizada por pares externos, que en este caso se trataba de una pequeña red de profesionales e intelectuales inmersos en el mundo del activismo filantrópico que seleccionaba y evaluaba los diferentes proyectos. También contribuyeron a la educación de una nueva generación de profesionales, lo cual incluía al final de sus carreras de formación financiación para asistir a seminarios sobre derechos humanos, cursos en diversas universidades y concesión de becas de internado

das, por ejemplo –y éste es probablemente el mejor ejemplo, pero hay otros–, no se dio algún tipo de competencia que nunca antes había existido, lo cual era y aún es parte del problema, porque simplemente no había competencia, ya que nosotros la empezamos a generar. Y así la gente de Amnistía se empezó a sentir, bueno, usted sabe, nosotros somos demasiado lentos; ellos son más rápidos; ellos atraen más a los medios de comunicación porque producen cosas más atractivas. Nuestros derroteros son demasiado estrechos. También, de otra parte, empezaron a generarse presiones provenientes de otras organizaciones ... muchas de ellas habían adoptado esta idea de accionar a la sociedad civil siguiendo conscientemente el modelo de Amnistía o de Greenpeace, pero Amnistía empezó a lucir más y más ... pasada de moda en contraste con, usted sabe, tomar su bote ... y poner su pellejo entre los que tiran el arpón y los que son heridos por el mismo, usted sabe. Todas estas tensiones se están dando en Amnistía porque la gente siente que está creciendo demasiado; ahora es demasiado burocrática; también es demasiado lenta y así la gente trata de irse y decir, 'Voy a fundar mi propia organización o me voy a vincular a otra'".

²⁴ Según uno de los líderes de Human Rights Watch, "usted tiene que ser agresivo e innovador ... usted tiene que encontrar nuevas formas de ejercer presión, como las sanciones comerciales". De igual forma, "siempre hemos tratado de innovar y de guiarnos por los resultados obtenidos. Y mientras, de una parte, nos ceñimos estrictamente a ciertos principios de objetividad, de imparcialidad en la búsqueda de los hechos, también tratamos de aplicar estándares que no son imparciales pero que aun así son derroteros aceptados en el campo de los derechos humanos internacionales ... dentro de este marco tratamos de ser tan creativos y agresivos como nos sea posible, para así encontrar nuevas avenidas de presión frente a los gobiernos".

²⁵ La Fundación Ford dio a Helsinki Watch los primeros \$500.000 en 1978 (Kondracke 1988). Otras instancias que ofrecieron una financiación significativa en los años 80 fueron la Fundación McArthur, la Fundación Revson, la Fundación J. M. Kaplan, así como George Soros, quien finalmente contrató a Aryeh Neier para que dirigiera su propia fundación.

para jóvenes graduados que querían obtener un cierto nivel de aprendizaje en las ONG. De este modo lograron desarrollar derroteros locales a través de los cuales los líderes de las ONG transnacionales –frecuentemente relacionadas entre sí– fueron entrenados. Por lo tanto, con el respaldo activo de las fundaciones, el campo de los derechos humanos evolucionó mucho más de lo que hubiera podido si no hubiera contado con dicha ayuda.

LA POLITIZACIÓN DE LA FILANTROPÍA Y LA CONSTRUCCIÓN DE UN “MERCADO DE LAS IDEAS”

El papel determinante de los gestores de las fundaciones filantrópicas en la reestructuración de las organizaciones de los derechos humanos no puede ser explicado únicamente por el hecho de que ellos en buena medida tenían la sartén por el mango. La posición estructural de las fundaciones, las cuales estaban localizadas cerca de los polos de poder –político, económico y académico–, implicó que estuvieran ineludiblemente involucradas en estas guerras por el poder. Desde el final de la década de los 60 los procesos de politización y de profesionalización ya se encontraban en marcha, pero en los años 70 sufrieron una aceleración sin precedentes debido a la contrarrevolución ideológica y social en contra del “monopolio liberal del mercado intelectual” (Smith 1991, 178; ver también Ehrman 1995; Hodgson 1996; Stefancic y Delgado 1996).²⁶

Las nuevas personas que arribaron al espectro político, así como ciertos sectores marginados que hicieron lo propio en el campo del poder estatal, siguieron el mismo conjunto de tácticas que empleaban las redes de este “establecimiento hermético” al que ellos mismos se oponían. La nueva generación de centros de investigación reconocidos, incluyendo especialmente a la Fundación Heritage, utilizó a los medios de comunicación para difundir diversos temas de racionalidad económica e índole moral. El triunfo de estos nuevos contrincantes –que labraron su éxito con la administración Reagan– fomentó la evolución de un tipo de respuesta que terminó por cambiar las reglas del juego.²⁷ Cada uno de los adversarios debía incrementar su dedicación de esfuerzos en la investigación de políticas públicas, pero al mismo tiempo debía privilegiar los modos para ganar la atención de los medios. Así, el avance del conocimiento se hizo menos importante que la manera como debía ser confeccionado para presentarlo ante los pe-

²⁶ Luego de analizar la evolución de “las políticas en la industria de la investigación”, Smith (1991) sugirió que las dos terceras partes de ellas habían sido creadas desde el final de la década del 70.

²⁷ Después de 1977 los líderes de la Fundación Heritage se convencieron en forma particular de cambiar las reglas del juego entre los diversos centros de investigación reconocidos de Washington para que se diera un mercadeo más agresivo de ideas. El éxito más importante fueron “las disposiciones para el liderazgo”, que se constituyeron en el proyecto detallado de la revolución de Reagan (Heritage Foundation 1996).

riodistas, quienes estaban encargados de mostrar las diversas confrontaciones de los expertos bajo el formato de un espectáculo.

Dentro del campo emergente de los derechos humanos –así como en otro tipo de dominios– la competencia hizo que este espacio de práctica evolucionara y se profesionalizara. En muchos aspectos, como es sugerido por diversas descripciones periodísticas, el desarrollo del campo de los derechos humanos en los años 80 y el giro de la administración Reagan con respecto a Chile se presentaron a causa de los debates ampliamente difundidos entre los funcionarios de la administración Reagan –especialmente Elliot Abrams– y promotores de los derechos humanos tales como Aryeh Neier y Michael Posner.²⁸ La capacidad de estos adversarios en gestar un producto que ganó la atención substancial de los medios hizo que este campo finalmente prosperara. Así, con ello se aseguró que, según palabras del editor del *New York Times*, “el público estadounidense dejara perfectamente en claro que considera que los derechos humanos son un bien absoluto, una aspiración universal que debe ser perseguida por el propio beneficio que reporta” (Jacoby 1986). Además, como uno de los protagonistas lo señaló, los debates hicieron que el movimiento de los derechos humanos tuviera que “balancear” sus reportes en términos de los países en los que había que centrar la atención y que se viera obligado a mejorar la calidad del trabajo producido.²⁹ Finalmente, pero no menos importante, las campañas publicitarias en mutua contienda que giraban en torno a los derechos

²⁸ En un artículo de la revista *The New Republic* se afirmó que “en cuanto los combatientes salgan al ruedo, usted no puede pedir una mejor contienda –en términos de inteligencia, aplomo, activismo, destreza argumentativa y en ocasiones de partidismo salvaje– que la emprendida entre Abrams y Neier” (Kondracke 1988). Desde la perspectiva de uno de los participantes en dichos eventos, “Americas Watch ... fue diseñada para mostrar que iríamos a aplicar los mismos estándares, no sólo para con los gobiernos comunistas, que habían sido el objeto de Helsinki Watch, sino también para con los gobiernos de derecha que eran el objeto de análisis de Americas Watch en Latinoamérica. Este movimiento suscitó una confrontación directa con la administración de Washington y sus políticas respecto a los derechos humanos –ya fuera por su respaldo a los regímenes de El Salvador o, usted sabe, por la tolerancia frente a Pinochet en Chile o al estamento militar en la Argentina–, por lo cual esta relación de antagonismo resultó bastante interesante para la prensa y nosotros encontramos el argumento ... porque la administración Reagan no podía decir que los derechos humanos eran irrelevantes o ‘no nos importa si estamos apoyando a los violadores de derechos humanos’. Así se intentó conseguir excusas y defender el desempeño en materia de derechos humanos de estos regímenes represivos, y lo hicieron diciendo mentiras respecto a los hechos acontecidos. Por eso ... esa situación nos empujó a establecer nuestra propia metodología, que consistía en que debíamos estar completamente seguros de que obteníamos los hechos tal y como habían ocurrido. Eso nos obligó a sofisticarnos, a ingresar al campo en medio de una zona de guerra y obtener testimonios directos de testigos que pudieran dar cuenta de lo que había sucedido, para luego presentar esa información de una forma que lograra afectar los debates en donde se discutían las políticas de Washington sobre si se debía seguir financiando a los Contras o si se debía cortar la ayuda al Gobierno salvadoreño”.

²⁹ De acuerdo con un participante, el movimiento de derechos humanos había sido “asustadizo” en cuanto a intentar supervisar “de cerca” ciertos países. Pero “empezaron a concebir maneras para romper las murallas” utilizando “testimonios de refugiados” y otro tipo de nuevas tácticas. Al final, esto produjo “un efecto positivo”. En cuanto a la calidad de su trabajo, según Jacoby

humanos dieron relevancia al derecho y a los abogados presentes en debates sobre política exterior. Los conocimientos especializados de esta nueva generación de abogados llevó a que conquistaran un lugar privilegiado.³⁰

La nueva generación que promovió las organizaciones de derechos humanos y que paulatinamente modificó la orientación hasta entonces mantenida por el establecimiento, también ayudó a introducir una lógica de mercado (así como los instrumentos) que estaba en oposición –y realmente fue instituida para que lo estuviera– a la lógica del clientelismo y de la connivencia elitista cultivada por los integrantes del establecimiento liberal. Smith (1991) diferencia los roles múltiples y complementarios (y en ocasiones confusos) que coexisten en la industria de la investigación de políticas públicas. Junto con la clásica figura del “político-académico” puede ser constatada una gama de diferentes trayectorias, incluyendo a especialistas y a aquellos que combinan, en diversos grados, la autoridad académica y los recursos provenientes del mundo político. Sin embargo, la gran novedad la constituyó el crecimiento en número y en estatus de “los profesores que saben manejar los medios de comunicación” y de los “empresarios en materia de políticas públicas” (Smith 1991, 224-226). Los primeros son el producto académico de la influencia progresiva de los medios, que siempre están en busca de citas o de acotaciones atractivas para mensurar el escenario político. Los segundos fueron creados por un nuevo grupo de instituciones especializadas y diversificadas, que ayudaron a estructurar este debate y a definir las nuevas reglas del juego. En este nuevo espa-

(1986, 1082), “la comunidad de derechos humanos afirma que sus pugnas evidentes con Abrams –en general acerca del tipo de abusos y las personas exactamente responsables– han desencadenado un efecto benéfico, llevando a que la administración y sus críticos elaboren cada vez mejores reportes. Los grupos de supervisión que solían publicar boletines diseñados sólo para llamar la atención hacia el país ofendido, ahora están publicando reportes extensos y detallados ... también se aseguran de cuadrar tiempos cuidadosamente, para que sus estudios coincidan con los procesos de decisiones del Congreso, y asimismo los revisan regularmente para mantenerlos actualizados conforme a los nuevos acontecimientos”. En palabras de dicho editor del *New York Times*, esta “confrontación pública” en varias ocasiones “ha servido a la causa de propósitos útiles, concediéndole una nueva legitimidad a los asuntos de derechos humanos y facilitando un clamor de fondo en el público –la evidencia en los Estados Unidos de que un tema se ha convertido en preocupación de la gente–, todo lo cual usualmente es requerido para dar algún sentido a la diplomacia discreta de la administración” (Jacoby 1986, 1082). Cuando una persona más discreta reemplazó a Abrams, los activistas se preocuparon porque “los derechos humanos pueden llegar a sufrir una recaída en el largo plazo debido a una falta de publicidad” (Jacoby 1986, 1082).

³⁰ Ehrman ofrece una descripción fascinante de cómo Elliot Abrams empleó los derechos humanos como una plataforma para garantizar un cierto nivel de importancia al derecho, así como a su propia posición respecto a Jeane Kirkpatrick y la administración Reagan en general (1995, 155-162). La campaña de Abram fue lo suficientemente exitosa como para hacer que la administración concentrara más esfuerzos en el tópico de la democracia, incluyendo la creación del fondo National Endowment for Democracy en 1983 (Ehrman 1995, 163). La resurrección de la línea de derecho y desarrollo en Washington le debe mucho a este resurgimiento de los años 80 en el interés por el derecho como herramienta para desarrollar la política exterior (ver también Carothers 1991, 1998).

cio la producción del conocimiento era, y aún es, menos importante que su difusión perfectamente orientada a satisfacer los gustos de un mercado segmentado.

DE LOS CAPITALISTAS VIRTUOSOS A LOS CAPITALISTAS INVERSIONISTAS

A pesar de su trayectoria y de sus esfuerzos para volverse más eficientes, las fundaciones que rodeaban al establecimiento liberal no pudieron evitar el impacto de esta reestructuración del mercado de las ideas. El papel de los medios de comunicación –que hacen las veces de juez entre los diversos conjuntos de especialistas en asuntos de política– hizo que las fundaciones tuvieran que empezar a participar en la competencia con los nuevos contendientes. Incluso, más allá del mundo de las fundaciones y de los centros de investigación reconocidos, el mundo entero del conocimiento fue transformado por la invasión de esta lógica de mercado. La proliferación de centros de investigación importantes y, de modo más general, el crecimiento espectacular de la industria de la investigación en materia de política, ofreció a los profesores de universidad la posibilidad de acelerar sus carreras y de mejorar sus ingresos, a través de consultorías, como miembros de juntas directivas o simplemente haciendo presentaciones en programas difundidos en diversos medios. Así, esta vulgarización de la producción académica empezó a darse en todos los sectores de la academia y de la política.

Por lo tanto, la transformación de la estrategia del mundo de las fundaciones promotoras del conocimiento resultó ser inseparable del desarrollo del mercado de las ideas. Las fundaciones contribuyeron a la creación de este mercado y asimismo se vieron compelidas a ceder ante su lógica. Smith (1991, 215) observa que “las universidades empezaron a tener mayor capacidad de gestión, creando nuevos centros de investigación en todos los campos”, al mismo tiempo que las fundaciones modificaban su “modelo de concesión de becas y contribuciones”. Las fundaciones cambiaron su enfoque de conceder grandes donaciones o de mantener un compromiso con proyectos de investigación de largo aliento, y así pasaron a financiar proyectos que se encontraban definidos de una forma más limitada. Las instituciones financiadas por las fundaciones también empezaron a sufrir una diversificación mayor y se vieron sujetas a una evaluación y a un nivel de competencia más exigentes.

A la Fundación Ford le tomó al menos dos años adaptarse a este nuevo contexto. Como fue mencionado, la Ford durante los años 60 y 70 se había acercado más a los nuevos movimientos sociales relacionados con una nueva forma de activismo político: los movimientos en favor de las mujeres, de

protección a las minorías, al medio ambiente y a los derechos humanos. Si bien este giro se siguió dando, la Fundación Ford también modificó su papel como una organización de financiamiento de lo que podría llegar a ser caracterizado como “un capitalismo con una ideología de inversión”. Ya no resultó suficiente el respaldo a ciertos proyectos sólo por su mérito específico, ignorando su viabilidad financiera. Ahora se hacía necesario preparar a los beneficiarios de la financiación para competir en un mercado ideológico en donde ellos tenían que aprender a sobrevivir por su propia cuenta. En lugar de considerar dicho respaldo como un correctivo aplicable a los sectores débiles del mercado, las contribuciones filantrópicas empezaron a ser concedidas conforme a esta lógica de mercado, extendiéndola al espacio de las prácticas activistas.

El perfil social de los líderes de las fundaciones resulta ser un buen indicador de la evolución de este campo. El presidente de la Fundación Ford desde 1966 a 1979 fue McGeorge Bundy, miembro de la burguesía cosmopolita e instruida. Bundy logró erigirse como el “adalid de la reforma social doméstica” (Nielsen 1985, 65), aplicando una mezcla de arrogancia y paternalismo que no prestaba mucha atención en mantener el balance del presupuesto público.³¹ Su reemplazo, Franklin Thomas, manejó la organización de un modo mucho más parecido a como se conduce una empresa. De acuerdo con una persona cercana a la Fundación, Thomas era “por temperamento” un sujeto “mucho menos osado” que Bundy, y mucho más preocupado por evitar “meterse en aguas caldeadas”. Él se rodeó de expertos en manejo y gerencia que procedían con una lógica severa de racionalización de recursos.³² Pero las diferencias iban más allá de un estilo de gerencia. Thomas creó un perfil de carreras completamente diferente dentro de la Fundación Ford.

Thomas es un estadounidense de raza negra originario de Brooklyn, cuyo ascenso social fue más el resultado de su talento que del hecho de ostentar un estatus familiar. Siendo un joven graduado en derecho en la Universidad de Columbia, además de estrella de basquetbol en la liga de las universidades más importantes de los Estados Unidos, permaneció cuatro años al servicio de la Fuerza Aérea. Thomas empezó su trayectoria en el ejercicio del derecho trabajando en posiciones gubernamentales (en car-

³¹ Como evidencia de la mezcla de arrogancia y paternalismo se puede mostrar el hecho de que, luego del asesinato de Robert Kennedy, diversas ayudas financieras fueron otorgadas en favor del equipo del Senador “para facilitar la transición de la vida pública a la vida privada de los receptores de la ayuda”. Así, se les “condonó un año de préstamo y la opción de no tener que dar pago inmediato alguno” (citado por Nielsen 1985, 66). En cuanto al presupuesto de Bundy, según Nielsen (1985), la Fundación Ford había dispuesto de más de tres cuartas partes de su capital en diez años.

³² El personal de profesionales en las oficinas centrales se redujo en 75% en menos de dos años (Nielsen 1985, 77).

gos relacionados con vivienda o al servicio del Fiscal General de los Estados Unidos) antes de encontrarse con la ruta que lo orientaría hacia el mundo de las fundaciones. La clave de su ascenso fueron los diez años, a partir de 1967, durante los cuales se mantuvo a la cabeza de la compañía Bedford-Stuyvesant Restoration Corporation –financiada parcialmente por la Fundación Ford–. En esta posición logró familiarizarse con buena parte de la élite de Nueva York (Silk y Silk 1980, 144). En 1970 fue invitado a ser miembro de la junta directiva del Citibank por el presidente del Banco, Walter Wriston, quien consideraba a Thomas como “el hombre más brillante que jamás había conocido” (Zweig 1995, 310). En este cargo Thomas estuvo estrechamente vinculado con la estrategia que el Citibank desarrolló para Sudáfrica. Luego de asumir la presidencia de la Fundación siguió manteniendo nexos estrechos con el mundo de los negocios (formando parte de las juntas de CBS, Alcoa, Cummins Engine y Allied Stores) y de hecho logró triplicar los recursos de la Fundación, que alcanzaron una suma cercana a los \$6.600 millones de dólares. Así, la Ford dispuso de un presupuesto anual de más de \$300 millones de dólares, lo que le permitió financiar más de 1.778 proyectos (escogidos entre 33.600 propuestas recibidas). Esta financiación era administrada por 600 empleados localizados en 16 sucursales diferentes, convirtiendo de este modo a la Ford en la institución más importante entre las fundaciones filantrópicas de mayor envergadura.

El crecimiento de la Fundación Ford con Thomas resulta de particular trascendencia si se tiene en cuenta que dicha organización se había desarrollado sólo después de la guerra y no había adelantado actividades internacionales antes de los años 50. La reorganización de su funcionamiento también es un hecho sorprendente. En la década de los 60, las grandes universidades, tanto estadounidenses como extranjeras, fueron las mayores beneficiarias de la financiación otorgada por esta Fundación. Pero luego de este período su enfoque dejó de lado la investigación y concedió primacía al apoyo a grupos que impulsaban causas sociales. A su vez, las inversiones de esfuerzos y recursos del sector conservador en la academia y en ciertos centros de investigación reconocidos condujeron a que la Ford fortaleciera sus vínculos con movimientos más radicales.³³ Esta reorientación de enfoque también estaba inscrita en una lógica íntimamente atada a la historia precedente de las fundaciones. En efecto, las primeras generaciones del establecimiento del Este Norteamericano habían sido conscientes de desarrollar instituciones de conocimiento superior. Con ello

³³ Esta pretensión, no obstante, contó con resistencias. En 1973, Bundy realizó varias charlas criticando a los dirigentes de las empresas, en particular a David Packard, por hacer un llamado para que la filantropía sólo respaldara intereses favorables para el sector de los negocios. Asimismo criticó este mismo enfoque mantenido por el American Enterprise Institute, diciendo que se trataba de una “polarización intelectualmente artificial” (Silk y Silk 1980, 149).

obtuvieron legitimidad y justificaron su poder en contraposición a los nuevos y adinerados “barones bandidos”. Tiempo más tarde, después de que los miembros del establecimiento del Este habían logrado asumir las responsabilidades del Estado, miraron hacia los lugares de producción del conocimiento con el objeto de conseguir diagnósticos –y también soluciones– que se anticiparan y resolvieran nuevos tipos de problemas sociales y políticos (ver Smith 1991). Más aún, esta estrategia, que había sido desarrollada de forma consistente por los intelectuales en acción de Kennedy, ofreció la ventaja de reforzar los vínculos con las grandes universidades, poniendo así el capital académico al servicio de las decisiones políticas. En aspectos cruciales este es el mismo enfoque político puesto en marcha en los países en desarrollo. Las inversiones en conocimiento provenientes del exterior también lograron reproducir una clientela de protegidos que ocupaban posiciones bastante similares en los ámbitos de poder de sus propios países.

Al instalarse cómodamente en el mundo del conocimiento, las fundaciones progresivamente lograron una mayor autonomía frente a las familias que originalmente las habían creado. Con el objeto de evaluar el mérito de determinados proyectos potenciales, los administradores de las fundaciones, de un modo bastante natural, volvieron su mirada hacia aquellas universidades en donde ellos ya habían financiado programas de investigación. La nueva orientación de las fundaciones también fue producto de las aspiraciones liberales de un mundo académico que, por su parte, había generado interés en garantizar innovaciones sobre asuntos de gobierno y tecnología social. Muchos individuos del mundo académico, que buscaban abrirse camino para financiar proyectos de investigación social, acudieron espontáneamente a líderes de fundaciones que provenían del mismo contexto: “la mayoría de los funcionarios del programa son personas doctas en diversas materias, que generalmente habían obtenido títulos propios de esferas de aprendizaje burocráticas, como la Facultad de Administración Pública Woodrow Wilson de Princeton o la Facultad Kennedy de Harvard” (Samuels 1995). Franklin Thomas personificó esta caracterización. Así, al repasar sus 17 años a la cabeza de la Fundación Ford, Thomas definió a las fundaciones como “el arma de investigación y desarrollo de la sociedad ... nosotros somos la parte de la sociedad que debiera estar asumiendo continuos riesgos, desarrollando nuevas ideas, respaldando gente e instituciones innovadoras que están generando nuevas ideas, ideas que se encuentran diseñadas para remover inequidades e incrementar las oportunidades” (Thomas 1996).

Este gusto por la innovación no excluyó la preocupación por mantener una racionalidad en la administración financiera. De hecho, estas organizaciones concibieron explícitamente sus roles como reconstructores del mercado filantrópico, para así mejorar su rendimiento y fomentar la

competencia. Por ello no dudaron un solo instante en importar las tecnologías propias de la gerencia financiera. Un artículo titulado “El capital virtuoso: qué cosas pueden aprender las fundaciones de los capitalistas inversionistas”, hace bastante patente los nexos existentes entre el mercado de las ideas y aquel de los nuevos tipos de productos y servicios (Letts, Ryan y Grossman 1997).³⁴

Esta relación simbiótica entre la política, el mundo del conocimiento y el mercado produjo una confusión de papeles. Así, algunos críticos denunciaron el mundo de las fundaciones como un circuito cerrado: “Hoy día las evaluaciones sobre los programas de las fundaciones son realizadas por personal de las mismas fundaciones o por individuos que han sido beneficiarios de sus recursos ... y así los evaluadores seleccionados son personas cuyos intereses se encuentran en juego en el proyecto” (Samuels 1995). Acorde con la misma lógica, incluso los directores de las fundaciones son ellos mismos producto de este “mundo cerrado”: “Las columnas del periódico *The Foundation News* siguen regularmente la rotación de personal que se da entre una y otra fundación ... alrededor del 40% de los empleados permanentes de las fundaciones provienen del sector no productivo ... [y] cerca del 30% son escogidos del personal perteneciente a la misma fundación” (Samuels 1995). Samuels ofrece un ejemplo reciente de la Fundación Ford, cuya junta escogió a Susan Berresford como su nueva presidenta; ella fue una de las protegidas de Franklin Thomas, vicepresidente de programas de expansión global y miembro del personal de la Fundación desde el comienzo de su carrera en 1970. Fue seleccionada “incluso sin la formalidad de realizar una búsqueda afuera de la institución”.

Estos ejemplos apoyan la conclusión de un comentario titulado “El fracaso de las fundaciones estadounidenses”, pero al final, la conclusión no logra sostenerse por sí sola, a pesar de la descripción exacta que adelanta de la profesionalización del manejo directivo de las fundaciones. En realidad, la administración de las fundaciones se ha convertido en una carrera cuya lógica atrae personalidades híbridas, predispuestas a jugar el rol de cortesanos ubicados entre esferas de poder complementarias. Ello les permite redimir una posición socialmente controlada, mediante la combinación de los recursos sociales del conocimiento, el dinero y la política. La

³⁴ La Fundación Robin Hood, instituida gracias al apoyo del inversionista descollante de Wall Street Paul Tudor Jones –reconocido por ayudar a la causa de la eliminación de la pobreza en Nueva York–, consiste en “un capital de inversión para la beneficencia”, de acuerdo con su presidente. “Nosotros invertimos en la que consideramos que sea una institución de beneficencia prometedora, y luego medimos que los resultados sean consistentes con una filosofía de inversión prudente ... Robin Hood trata de racionalizar los costos y los beneficios acumulando las inversiones producto de los dólares destinados a la causa caritativa” (Willoughby 1997). Un artículo reciente sugiere que la generación que se hizo rica durante los años 80 quería “dar su dinero con la misma intensidad e inteligencia que aplicaba para hacer dinero” (*Newsweek* 1997).

administración de fundaciones se ha convertido en una carrera diferenciable por sus propios caminos que conducen al poder e influencia del Estado.³⁵

La trayectoria de William Carmichael, vicepresidente retirado de la Ford y quien continúa jugando un papel importante en Human Rights Watch, ofrece un ejemplo que cubre el lapso transcurrido desde finales de los años 60 hasta el presente. Siendo el hijo de funcionarios que habían trabajado para diversas agencias del New Deal, siguió una trayectoria académica ejemplar: Yale, la Facultad Woodrow Wilson de Princeton y luego Oxford como uno de los beneficiarios de la beca académica concedida por Cecil Rhodes. Luego de una corta experiencia en administración como decano de la Facultad de Negocios de la Universidad de Cornell, fue invitado por uno de sus antiguos estudiantes a trabajar en la Fundación Ford, cuando esta institución estaba tratando de reorientar la educación de negocios hacia el ámbito de las ciencias sociales. Las ciencias sociales eran vistas como niveladores que eliminaban los obstáculos a la modernización, representados en el diletantismo y en la percibida falta de rigor de la élite jurídica dominante que había sido educada bajo la tradición europea. Por lo tanto el objetivo en los países en desarrollo fue doble: educar a una nueva élite y dinamizar al mundo instruido incorporando los factores de la diversidad y la competencia.

Primero asignado a la India y luego al Brasil, Carmichael fue nombrado por Bundy para liderar un programa dirigido al territorio africano. El

³⁵ Por ejemplo, la Fundación Soros ha tratado explícitamente de ser más ágil y más emprendedora que la Fundación Ford. Un artículo sobre los centros de investigación en 1995 sugería que el Instituto Cato, fundado en 1977 con una orientación libertaria, había logrado “superar a todos los centros de investigación, salvo tres de ellos” en términos de “visibilidad” en las noticias y en los comentarios editoriales (Burton 1995). De otra parte, “no obstante, los tres centros de investigación más grandes [American Enterprise Institute, Heritage y Cato] tienen que estar viendo el panorama por encima de sus hombros. En efecto, en la anterior década, los centros de investigación de perfil conservador, tanto nacionales como en cada Estado, se multiplicaron como si se tratara de franquicias de comida rápida” (Burton 1995). En *Commentary* salió un artículo reciente de Chester Finn Jr. –presidente de la Fundación Thomas B. Fordman, profesor en educación y miembro John M. Olin del Instituto Hudson–, en el que respondió una carta abierta enviada a Bill Gates acerca de la filantropía (1998). La carta sugiere que las fundaciones tradicionales, especialmente la Ford, financiaron “el asalto a la autoridad producido en los años 60 y 70” y actualmente estaban financiando a las personas que antes constituían el antiestablecimiento y que ahora “operaban el establecimiento mismo”, al desdibujar los límites entre lo público y lo privado. Al mismo tiempo, Finn se desempeña como uno de los comisionados de la Comisión Nacional de Filantropía y de Renovación Cívica (NCPCR), la cual es una instancia bipartidista interesada en explorar “cómo las donaciones privadas de los Estados Unidos pueden llegar a ayudar a las comunidades más pobres para así promover la autosuficiencia y la independencia”. La Comisión cuenta con vínculos personales –así como con conexiones de Internet– con la Comisión Nacional de Renovación Cívica, otro grupo bipartidista que tiene nexos con la academia. Los comisionados de esta instancia comprenden al presidente de la Fundación Rockefeller así como al ex presidente de la Fundación Olin, Michael Joyce, quien también es el presidente de la Fundación Lynde y Harry Bradley, la cual a su vez financia a la NCPC. Joyce fue parte del Equipo de Transición Presidencial de Reagan en 1980, y es descrito como alguien que cuenta con “una carrera de 20 años en la filantropía privada” (Comisión Nacional de Renovación Cívica 2001).

programa estaba orientado especialmente a generar una nueva élite política en Sudáfrica. Además, fue uno de los promotores del programa para la protección de los derechos humanos, el cual fue adelantado en parte –con el respaldo de Bundy– para defender a los jóvenes intelectuales que habían sido amenazados por el ascenso de dictaduras militares. En un comienzo estas iniciativas fueron apenas toleradas dentro de la Fundación –excepto por una minoría que podría ser denominada como activistas–, pero muy pronto obtuvieron reconocimiento. A pesar de la discontinuidad producto de los levantamientos políticos, el objetivo de exportar los valores estadounidenses, al mismo tiempo que se respaldaba la aparición de una nueva élite, permaneció intacto. Luego de sostener a los gobiernos que habían dejado de ser colonias en el contexto de la Guerra Fría, la tarea se convirtió en promover un nuevo modo de gobierno mediante el respaldo a movimientos sociales alternativos que se ajustaban a las nuevas orientaciones ideológicas generadas en las esferas de las universidades estadounidenses.

Este modelo de reconversión dentro de la continuidad fue exportado hacia otros continentes por aquellos que lo habían inventado. Así, cuando Carmichael se convirtió en el responsable de África, y sobre todo de Sudáfrica, se cercioró de que los representantes más destacados de la nueva élite sacaran provecho de las líneas de financiación de la Ford, las cuales estaban destinadas a promover la integración de los conocimientos especializados que gozaban de una credibilidad progresiva internacionalmente. La Fundación Ford también generó instituciones tales como las firmas de abogados para la defensa de los intereses colectivos. Hoy día, aun cuando en retiro luego de casi 30 años al servicio de la Fundación Ford, Carmichael continúa ejerciendo actividades con Human Rights Watch. Su carrera ejemplifica una trayectoria que progresó a través de las fundaciones hasta llegar a un movimiento de derechos humanos y al manejo de diversas técnicas y conocimientos especializados centrados en los Estados Unidos y exportados por las fundaciones hacia la mayor parte del globo.