

IX. La Responsabilidad Social

A. El proyecto de promoción de la filantropía

Hacia 1995, Esquel se había persuadido que "estaba dando palos de ciego"¹ en el desarrollo de una de sus principales estrategias: la promoción de la filantropía. Había desarrollado ya dos campañas² orientadas a promover la solidaridad social de los empresarios y, a excepción de unos pocos, se había topado con los "oídos sordos" de la gran mayoría (s/a6,s/f:12). Más aún, la experiencia le había enseñado que, en el Ecuador, "los pobres son mejores filántropos que los ricos", y que, a medida "que sube el nivel de ingreso, el grado de filantropía disminuye" (Marchán, s/f 32:3). No cabía duda que la realidad se escurría por los intersticios de una acción intuitiva, "amateur y voluntarista"³. Por ello, a inicios de su segunda fase, FE decidió emprender un proyecto orientado a dotarse de un conocimiento en torno a las actitudes y prácticas filantrópicas en el país, a fin de actuar con conocimiento de causa.

El proyecto de "promoción de la filantropía" tenía el propósito de "mejorar nuestra comprensión sobre las actitudes y hábitos (filantrópicos) de los ecuatorianos", incitar y fortalecer la cultura filantrópica "en beneficio ...de los sectores más pobres" y "levantar recursos de fuentes locales que apoyen los programas de desarrollo ... y el fondo patrimonial" de Esquel (s/a112,s/f:1)⁴. Para ello proponía una estrategia sustentada en la educación y

¹ Entrevista con Boris Cornejo, Quito, 8-11-02.

² Marzo de 1993; febrero-mayo 1995. La segunda campaña se abordará más adelante en este mismo capítulo.

³ Entrevista a Boris Cornejo, Quito, 8-11-02.

⁴ En el documento citado el concepto que se usa no es el de filantropía, sino el de responsabilidad social. Sin embargo,

sensibilización (s/a112,s/f:3). El proyecto contó con el apoyo financiero de las fundaciones estadounidenses Mott y Rockefeller y la donación en especie de la IYF y del Instituto Synergos (FE,s/f16:50). Tendría una duración de tres años: el primer año estaría dedicado a la investigación; los dos siguientes se orientarían a la promoción de una "solidaridad local más activa" (s/a112,s/f:2).

B. La administración

Este proyecto fue ejecutado directamente por Esquel bajo el control de la Dirección de Desarrollo (DD). Para su ejecución se constituyó un equipo dirigido por Boris Cornejo, y coordinado, durante los primeros tres años, por Angie Venza, experta en temas de voluntariado, de nacionalidad estadounidense. Hacia 1999 asumiría la coordinación Manuel Sáenz. Esquel buscaba gente "con perfil empresarial, con conexiones con empresas y capacidad de relaciones públicas". El equipo interno cumpliría roles "de coordinación, liderazgo y de gerencia", pues "muchas de las actividades se externalizaban" por medio de la contratación de firmas y consultores/as⁵. Adicionalmente, se contó con la colaboración de un voluntario que coordinaba las actividades en Cuenca⁶.

El programa que emergería de este proyecto, se iría construyendo poco a poco, a medida que Esquel esclarecía sus conocimientos sobre el tema. Visto en perspectiva resultó único, "totalmente novedoso" por ser "pionero" en el país, "con diferencias enormes con otros programas", por su ejecución directa, su "enfoque estratégico" orientado a movilizar recursos para proyectos y para la sostenibilidad financiera de la institución", por su "multifinanciamiento y su extensión multianual", por su diferente población meta: los/as empresarios/as, y porque partió de una investigación teórica sobre el tema, algo inédito en la institución⁷. En esta fase, el emergente programa intentaría jugar el rol de articulador de los distintos programas, tanto en lo relativo a levantamiento de fondos, como en su dotación de asistencia técnica⁸. Este rol, sin embargo, no sería permanente, sino, más bien, coyuntural.

El nuevo programa se desplegaría en tres etapas: primera, de 1996-1997, orientada a la difusión y promoción de la responsabilidad social; segunda, de 1998-2000, caracterizada por el acercamiento y la capacitación a la población meta, así como por la creación de redes; y

originalmente, el concepto usado fue el de promoción de la filantropía.

⁵ Entrevista a Boris Cornejo, Quito, 8-11-02.

⁶ El voluntario era Ganso Peña que también cooperaba con PROCESO.

⁷ Entrevista con Boris Cornejo, Quito, 8-11-02.

⁸ Así, por ejemplo, cooperó en la "promoción y establecimiento" del PPTJ, dentro del PDNyJ, buscó socios para el proyecto de asentamientos humanos en Pujilí (socios donantes y recursos); participó en la promoción de PROCESO. En 1998 levantó fondos por \$46.250 de empresas (Bell South, ITABSA, INDURAMA, Filanbanco, B. Pichincha), además de la PUCE y de la Escuela de Comunicación Mónica Herrera, que contribuyeron a financiar algunos proyectos (reconstrucción del litoral y Yo Tengo Poder), así como actividades de marketing social. Además, coadyuvó al involucramiento de "empresarios solidarios" en PROCESO (s/a113, julio98, abril99:6-8; s/a114,s/f:2).

tercera, del 2001 en adelante, encaminada a identificar instituciones interesadas en la inversión social. En este capítulo analizaremos las dos primeras etapas, correspondientes a la segunda fase de vida de Esquel.

C. Primera etapa: promoción y difusión de la responsabilidad social

1. La investigación: de la filantropía a la responsabilidad social

En enero de 1996 Esquel iniciaba una investigación "inédita y pionera" sobre la filantropía en el Ecuador que se desenvolvería durante todo ese año y el primer trimestre de 1997, generando siete estudios a cargo de consultoras independientes y empresas de investigación de mercado⁹. El proceso se desarrolló en cinco etapas. Una primera orientada al levantamiento bibliográfico y sondeo de información sobre la filantropía en Quito y Guayaquil; una segunda, encaminada al conocimiento de las percepciones, actitudes y motivaciones de ciudadanos de clase media alta y alta sobre la filantropía en Quito, Guayaquil y Cuenca; la tercera buscó desentrañar la experiencia y técnicas de levantamiento de fondos por parte de ONGs en las mismas tres ciudades; un cuarto momento se dirigió a conocer los conceptos y prácticas filantrópicas del empresariado en cinco provincias (Pichincha, Guayas, Azuay, Manabí y El Oro); la quinta, indagó las actitudes y prácticas filantrópicas de los ciudadanos de clase media alta y alta en Quito, Guayaquil y Cuenca. La investigación aplicó una metodología que combinó lo cuantitativo y lo cualitativo¹⁰ y generó una información "abundante y rica" en base a 971 encuestas a directivos/as de ONGs, empresas y ciudadanos/as, además de entrevistas y grupos focales con aproximadamente 100 informantes claves adicionales.

¿Qué reveló esta investigación? En términos conceptuales, la indagación determinó que, en el Ecuador, la disposición a colaborar con la sociedad parecería provenir de tres tradiciones histórico culturales: 1) una "andina y popular"; 2) otra de raíz católica; y 3) una "de corte ideológico-político", que conviven "en intensa interacción" e influyen simultáneamente "en la disposición de ayuda de una o más personas" (Silva y Venza, 1998:17-18). Al mismo tiempo, se registró un "escaso nivel de aceptación" del concepto de filantropía, evidenciándose, además, una pérdida de influencia de los conceptos asistencialistas tradicionales en la sociedad. Se concluyó que "el desarrollo de nuevos conceptos que designasen una ética renovada de lo social" se hallaba en proceso en la sociedad ecuatoriana, proponiéndose un concepto alternativo: el de *responsabilidad social*, entendida como la

⁹ Los estudios fueron: Erika Silva, "Filantropía y Actores Filantrópicos en Quito" (Quito, marzo 15, 1996); Lourdes Centurión, "Investigación sobre la filantropía en el Ecuador: fase Guayaquil" (mayo 11, 1996); Q-Analysis, "Proyecto de Promoción de la Filantropía en el Ecuador: Informe Final de Resultados" (junio 14, 1996); Erika Silva, "Estrategias y Tácticas en el Levantamiento de Fondos de ONGs de Quito, Guayaquil y Cuenca" (Quito, septiembre 1, 1996); Erika Silva, "Empresas Ecuatorianas y Responsabilidad Social" (Quito, enero 15, 1997); SurveyData, "Estudio sobre las actitudes de los ecuatorianos frente a la filantropía" (enero 1997); Erika Silva, "La Responsabilidad Social en el Ecuador (o el compromiso de ciudadanos, empresas y ONGs por el desarrollo)" (Quito, junio-julio, 1997).

¹⁰ Sobre la metodología utilizada véase Anexo 1 en Silva y Venza, 1998:61 *passim*.

adopción de una posición ética de uno o varios actores sociales, consistente en el libre y activo compromiso para resolver los problemas de desarrollo de la sociedad y construirla como comunidad democrática, sustentable y solidaria" (Silva y Venza,1998:17).

Un segundo hallazgo descubrió que, en el Ecuador, la "acción social responsable" atravesaba "una fase de transición: de conceptos y prácticas asistenciales, espontáneas e informales, a conceptos y prácticas responsables, planificadas y formales" (Silva y Venza,1998:51). Dicha tendencia se registraba por igual en los cuatro actores involucrados: donantes, intermediarias (ONGs), beneficiarios/as y Estado. Entre los empresarios esta tendencia se plasmaba en la creación de sus propias fundaciones empresariales, evidenciando el paso de la donación entendida como gasto, a la donación entendida como inversión social. Entre los/as ciudadanos/as medios y altos, en cambio, su colaboración tendía "a ser predominantemente asistencialista y su actividad pasiva frente a los problemas sociales"; sus relaciones con las ONGs estaban "mediadas por criterios y factores informales-clientelísticos". Adicionalmente, los actores de la acción social responsable revelaban "un desconocimiento y prejuicio mutuos que dificulta el fortalecimiento de la sociedad civil como espacio de la solidaridad", además de que no se contaba con una legislación tributaria que estimulase el hábito de donar por parte de ciudadanos/as y empresarios/as (Silva y Venza,1998:22,30).

¿Cuáles eran las características del mercado de donaciones? La investigación reveló que el mercado de donaciones en el Ecuador movilizaba "fundamentalmente dinero, en segundo lugar productos y en tercer lugar trabajo voluntario". Mientras los/as ciudadanos/as medios/as y altos/as donaban "ocasionalmente y de modo espontáneo", los/as empresarios/as solían hacerlo "racional y planificadamente". El mercado parecía ser "de recursos escasos", en el que predominaban los "pequeños donativos". El aporte más sustancial provenía del grupo de grandes y medianas empresas. Se calculaba que las 50 compañías investigadas correspondientes a este perfil, canalizaban anualmente entre 3.7 y 5.1 millones de dólares para "obras sociales", con aportes individuales superiores a \$125.000 anuales. La contribución más importante provenía de 13 grandes empresas cuyas donaciones anuales sumarían alrededor de \$3.15 millones (Silva y Venza,1998:48).

Los hallazgos evidenciaron que, aun cuando incipiente, sí se registraba una disposición de los/as actores/as para establecer compromisos solidarios. También confirmaron la importancia de realizar actividades focalizadas en los/as empresarios/as, "para darles la oportunidad de conversar sobre el tema e intercambiar ideas y experiencias" (FE,s/f33:1). Pero, fundamentalmente, orientaron a Esquel en un nuevo modo de interpelar al colectivo social, ya no desde el extraño concepto de filantropía, sino desde uno más acorde a su sensibilidad: el de responsabilidad social.

2. Conferencia Internacional: la convocatoria a los/as empresarios/as

Con los conceptos claros, en el segundo trimestre de 1997 el naciente programa se abocó a la organización de una conferencia internacional con los siguientes objetivos: colocar a la responsabilidad en la agenda de debate nacional y "posicionar a Esquel como líder en el tema", incentivar a la acción responsable a los empresarios locales e identificar entre ellos potenciales aliados, difundir los hallazgos del estudio de Esquel e intercambiar experiencias

con actores de otros países (s/a115,s/f:1).

La *I Conferencia Internacional sobre Responsabilidad Social* se realizó en Guayaquil del 30 de junio al 1 de julio de 1997 y estuvo dirigida, fundamentalmente, a "líderes empresariales ecuatorianos"(Venza,sept1997:2). Contó con el apoyo de la FIA, F. Mott y F. Rockefeller y fue co-auspiciada por las cámaras de comercio e industrias ecuatorianas, el Banco Mundial y el BID. Comprometió una inversión total de \$68.708,40, de los cuales Esquel canalizó \$60.987 (88.8%) y las contrapartes \$7.720,40 (11.2%) (FEE,1998,Anexo:63). En ella participaron 217 personas: 34 extranjeros/as (dirigentes/as empresariales, de ONGs y expertos/as) de 14 países de América Latina, Norteamérica y Europa¹¹, y 183 ecuatorianos/as de siete ciudades¹², la mayoría empresarios/as, aunque también se contaron altos/as funcionarios/as públicos y dirigentes/as de ONGs.

En los dos días los/as participantes debatieron en torno a los problemas estructurales del Ecuador y América Latina y los cambios de actitud a nivel mundial frente a la "ayuda social"; la redefinición del rol social del Estado y el nuevo rol de la sociedad civil frente a lo social; la posibilidad de construcción de un modelo alternativo de desarrollo que involucrase al "Tercer Sector, al Estado y al Mercado"; el rol social de los/as empresarios/as en el desarrollo y sus experiencias exitosas de responsabilidad social; y la necesidad de fomentar la cultura de la responsabilidad social en nuestras sociedades (Cornejo y Venza:1998; s/a116,s/f:1-5). También fue el escenario apropiado para que Esquel lanzara su *Programa de Responsabilidad Social* y convocara a los/as empresarios/as a su apoyo.

La conferencia, que tuvo amplia cobertura de los medios de comunicación, "sobrepasó las expectativas" en términos de asistencia¹³ y cumplió con largueza sus objetivos de estimular el diálogo y debate sobre el tema entre los/as empresarios/as, quienes, incluso, dieron algunas ideas que Esquel las incorporaría posteriormente en el diseño de su programa. La evaluación realizada por los/as participantes fue altamente positiva: el 90% describió la organización y el desarrollo del evento como excelente y muy bueno, el 97% salió motivado para incrementar la actividad de la empresa en el área de responsabilidad social, y el 97% manifestó que estaría interesado en recibir asistencia técnica para mejorar las actividades de responsabilidad social de su compañía¹⁴. Incentivados por la Conferencia, algunos/as empresarios/as de Quito, Guayaquil y Cuenca se lanzarían a organizar grupos y acciones socialmente responsables en sus respectivas localidades (Venza,sept1997:3).

3. El diseño del Programa de Responsabilidad Social (PRS)

¹¹ EE.UU., Puerto Rico, Canadá, Colombia, Brasil, Argentina, Paraguay, México, España, Costa Rica, Venezuela, Perú, Inglaterra, Barbados (Véase listado de participantes, Cornejo y Venza, 1998:217-219).

¹² Quito, Guayaquil, Cuenca, Ibarra, Riobamba, Ambato, Guaranda, Machala (Véase listado de participantes, Cornejo y Venza, 1998:209passim).

¹³ Se había planeado que acudirían 150 personas, pero hubo que cerrar el registro con 220 por falta de presupuesto y para garantizar un cierto nivel de diálogo. (Venza,sept1997:2).

¹⁴ Se envió una evaluación a 100 participantes, de los cuales respondieron 35 (Venza,sept1997:2).

En septiembre de 1997 el equipo elaboró el *Programa Nacional de Responsabilidad Social* (PNRS) basándose en los resultados del estudio y la conferencia (Venza, sept 1997:3-5). Su objetivo estratégico sería el de "crear una nueva cultura de responsabilidad ciudadana, en apoyo al desarrollo equitativo y justo de todos los ecuatorianos", sustentándose en cuatro elementos fundamentales: el desarrollo humano, la creación de conceptos y valores de ciudadanía, la construcción de prácticas solidarias y la formación de una nueva cultura del diálogo (FE, agosto 1999:41). Con este programa Esquel buscaba provocar "una revolución del comportamiento" pasando "de una ciudadanía en derechos a una de deberes". Era consciente que éste era "un camino cuesta arriba en una sociedad por lo general plagada de insensibilidad, de irresponsabilidad y de incapacidad de diálogo" (FE, agosto 1999:45).

Las estrategias utilizadas para ello serían: 1) sensibilización de la población meta mediante la diseminación del tema; 2) oferta de asistencia técnica y capacitación a sectores interesados; 3) promoción de compromisos en los esfuerzos de desarrollo con los sectores empresarial, académico y de opinión pública (s/a113, julio98-abril99:1). Su cobertura sería nacional, con énfasis en las áreas urbanas, y su población meta la constituirían los sectores medios altos y altos y las empresas privadas (FEE, s/f14:65). A inicios de 1998 Esquel buscaba financiamiento para este programa entre algunas fundaciones del Norte (s/a117, s/f:1passim). El 1 de julio de 1998 firmaba un convenio con la F. Kellog para su ejecución por un plazo de tres años cinco meses y por un monto de \$150.000. Adicionalmente recibiría financiamiento de la F. Rockefeller (\$50.000) y de la FIA (\$168.575)¹⁵. Con esto, el programa ingresaba en su segunda etapa de desarrollo.

D. Segunda etapa: el acercamiento a los actores

1. Con los empresarios

Durante 1998 y 1999 el programa se concentró en el acercamiento a sus "distintas audiencias" en el objetivo de persuadirles de las ventajas económicas, sociales y simbólicas que ofrecía un enfoque socialmente responsable a sus emprendimientos. Los mecanismos y discursos fueron diferentes.

A una empresa teníamos que hacerle propuestas concretas, demostrarle que, en la relación con la ONG, ambas ganaban, plantearles ventajas. El tipo de argumento para enlazarle era muy diferente, pues el objetivo con ellas, era involucrarle con aportes de recursos al PRS. La aproximación se dió de varias formas. A través de relaciones personales, por medio de miembros del Directorio y del *staff* de la fundación. Primero, les visitábamos, luego les invitábamos a visitar FE, a ver un proyecto apoyado por nosotros; les mandábamos mucha información. Nunca hemos dejado de asistir a los actos que nos invitan. Es casi un cultivamiento de una relación¹⁶.

¹⁵ Información proporcionada por la DAF de F. Esquel, Quito, 13-08-03.

¹⁶ Entrevista con Boris Cornejo, Quito, 8-11-02.

Sin dejar de apelar a la ética, en esta etapa, sin embargo, el tema se abordaría desde un discurso, más bien, práctico: el *marketing social*, que constituía una estrategia orientada a la elevación de la rentabilidad empresarial a través del apoyo a una determinada causa. Partía del principio de que toda organización debía tomar en cuenta el entorno social para el desarrollo de sus actividades y que ninguna podía responder satisfactoriamente a éste solo desde sus intereses particulares. Esto precisaba de un cambio en los enfoques de los emprendimientos (económicos y sociales), planteando alianzas entre los tres sectores: el mercado (empresarios), el Tercer Sector (ONGs, OSFL) y el Estado¹⁷.

En tratándose de las empresas, en el mundo actual, "la inversión social estratégica (era) absolutamente vital". Los estudios de mercado habían demostrado que era insuficiente una oferta de productos a buenos precios. ¿Cómo atraer a los consumidores? La competencia en precios y "ciudadanía corporativa" parecía ser una "sabia" vía. Posibilitaba atraerlos y, sobre todo, "mantener su lealtad". Se trataba no solo de apelar a su bolsillo, sino, especialmente, de comprometer su emotividad: "si se comprometen las mentes y corazones de los mercados objetivo, sus gustos también serán comprometidos". Un medio moderno sería, precisamente, desarrollar programas de *marketing social*. Para ello, los/as empresarios/as debían: tener conciencia de lo que significaba impulsar el cambio, destinar tiempo y recursos a ello, establecer alianzas con ONGs, y estar dispuestos/as a visibilizar su programa (FE, enero 1999: 1 passim; Franklin, 1998: 1-5).

Con esta propuesta concreta, entre fines de 1997 y 1999 el PRS organizó 25 eventos sobre *marketing social*¹⁸, facilitados por cuatro expertos internacionales¹⁹, en los que participaron alrededor de 3.500 personas y 243 entidades corporativas en Quito, Guayaquil y Cuenca²⁰. En éstos, además de abordarse sus principios y ventajas, se indicaban pasos, tácticas, y condiciones para el éxito de las campañas de *marketing social*. Una evaluación realizada sobre uno de estos eventos en junio de 1998, arrojó resultados positivos: 94% de los/as empresarios/as asistentes declaraba estar motivado/a a implementar tales programas y el 77% indicaba su disposición a recibir asistencia técnica (Memorandum, junio 1998: 1-3). Los eventos, al parecer, lograron cristalizar los propósitos de promover alianzas entre empresas y ONGs, como lo testimonia la experiencia del PRS en Cuenca, en donde su coordinador voluntario había hecho ya sus primeros contactos con los/as industriales:

¹⁷ Sobre las ventajas que obtendrían las empresas, el aporte de las OSFL y los beneficios del marketing relacionado con una causa, véase FE, enero 1999: 3-8).

¹⁸ Seminarios, talleres, talleres-almuerzos, conferencias, mesas redondas, almuerzo-conferencia, reuniones. El primer evento se realizó entre el 10-12 de noviembre de 1997: *Seminario sobre Estrategias Progresivas para Empresas del Siglo XXI* a cargo de Marcelo Pallazi, experto en responsabilidad social.

¹⁹ Marcelo Pallazi, experto en responsabilidad social, en 1997; Douglas Franklin, experto en marketing social; Adrian Hodges, sobre alianzas intersectoriales en 1998; Richard Steckel, experto sobre marketing social, en 1999.

²⁰ Véase los informes anuales del programa; la evaluación elaborada por Oswaldo Dávila. También puede verse la cronología del Programa en versión preliminar de este estudio (Silva: agosto 2003, Anexo 1).

La conferencia reforzó al PRS...Se veía la necesidad de que alguien sea el brazo ejecutor de la responsabilidad social, pues, los empresarios no podían dedicarse a ello, dejando sus actividades específicas. Se empieza entre los empresarios a hablar de las ONGs como esos brazos ejecutores, se plantea la necesidad del nexo ONG-empresa. De ahí nace la inquietud de que el próximo evento sea con la participación de empresarios y con gente que está trabajando en campos sociales en los que puedan trabajar los empresarios²¹.

El equipo, además, brindó asesoría técnica a 11 empresas interesadas en desarrollar programas de *marketing* social y en identificar estrategias de responsabilidad social²². Para ello recibió refuerzos externos: en agosto de 1998 la coordinadora del programa participaba en un intercambio de experiencias con empresas y organizaciones en EEUU; en septiembre de ese mismo año FE firmaba un convenio con Prince of Wales Business Leaders Forum (PWBLF) orientado a proporcionar asesoría en responsabilidad social; y hacia fines de ese año también se recibiría el aporte del Instituto Synergos. Para dotarse de una mayor caja de resonancia en la promoción del tema, en junio de 1998 firmó un convenio con la revista *Gestión* para la publicación de un artículo mensual sobre aspectos relacionados con la responsabilidad social y, para mayo de 1999, ya se habían publicado once artículos sobre el tema²³. Adicionalmente, en mayo de 1998 publicaba el libro *Responsabilidad Social: una empresa de todos*, que contenía los resultados de la investigación inicial y de la conferencia. Los propósitos de diseminación del tema se cumplían.

Según lo consigna la evaluación del programa (2002), "lograr casos prácticos de responsabilidad social en las empresas fue un proceso complejo, pero se fue dando cada vez con más regularidad" (Dávila,2002a,49). La estrategia de sensibilización y asistencia técnica demostró ser la adecuada: hacia fines de 1999 ya se podía identificar una alianza de Esquel con la tercera empresa publicitaria del país (Rivas Herrera) "para realizar campañas conjuntas de mercadeo social" (FE, agosto1999:43); convenios con cinco empresas extranjeras (Citybank, Bellsouth, Norlop Thompson, ITABSA-Philip Morris y Ferrero) y un gremio empresarial (ANDE, junio 1998); donaciones empresariales para los programas de Esquel²⁴; además de que, motivadas por la capacitación, cuatro empresas (Norlop Thompson, CCI, TIA,

²¹ Entrevista con Ganso Peña, Cuenca, 7-08-02.

²² Bell South, MARCIMEX, Filanbanco, Rivas Herrera, ITABSA, Vegaflor, INSA, City Investing, Banco del Pichincha, Grupo Wong, Sudamericana de Seguros, (s/a113,julio98-abril99:6-8; FE, agosto 1999:42).

²³ Estos fueron: "¿Es viable en Ecuador?" (julio/98); "El marketing también es social" (septiembre/98); "Formar generaciones honestas" (octubre/98); "Alianzas estratégicas: cuando uno más uno es más que dos" (noviembre/98); "Normas ISO: el pasaporte de las empresas" (diciembre/98); "Inversiones de las empresas en educación básica" (enero/99); "El mercado visto con otros ojos: radiografía de una empresa social" (febrero/99); "Salud con inversión" (marzo/99); "Iniciativas empresariales para la responsabilidad social" (abril/99); "Empresa: iniciativa regional" (mayo/99) (Véase informes anuales correspondientes).

²⁴ Bell South donó para la reconstrucción del Litoral y auspició eventos de marketing social; ITABSA donó para proyecto sobre educación en valores. Además, INDURAMA, la Cámara de Industriales de Pichincha, la PUCE, Escuela de Comunicación Mónica Herrera prestaron sus locales para los eventos de marketing social y Filanbanco recibió asesoría en marketing social (FE, agosto 1999:45).

Estudio Jurídico Pérez-Bustamante Ponce) ya habían empezado a aplicar sus estrategias de mercadeo social²⁵. En Cuenca también se empezaron a evidenciar ciertos giros, al constatarse que "los empresarios más tacaños empezaron a contribuir con donaciones para eventos sociales"²⁶.

2. El premio

Como resultado de la investigación pionera, el PRS se había propuesto promover un premio a la responsabilidad social corporativa. Para ello, dió algunos pasos: se informó y conoció de primera mano experiencias semejantes en otros países, "sentó las bases" de la convocatoria con la asesoría de "empresarios y amigos claves" de la institución, estableció los miembros del jurado, e, incluso había solicitado a su aliada -agencia Rivas Herrera- que preparase una estrategia publicitaria²⁷. La idea era que se premiara a una de las empresas que formaba parte de los casos de estudio sobre modelos empresariales de responsabilidad social - que Esquel realizaba por ese entonces- toda vez que éste se había fundamentado en una muestra de empresas socialmente responsables registradas por el primer estudio. Con los datos frescos que proporcionaría la nueva investigación, habría suficiente evidencia para seleccionar a la mejor experiencia en responsabilidad social corporativa.

Una de las conclusiones de dicho estudio, sin embargo, estableció que "no es posible sacar conclusiones sólidas acerca de la congruencia" de la política de responsabilidad social de las empresas analizadas, en tanto no se contaba con información completa sobre los distintos frentes a cubrir por tal política (hacia trabajadores, clientes, Estado y comunidad). Los estudios se habían centrado en sus acciones con las comunidades, desconociéndose, por ejemplo, su responsabilidad como contribuyentes fiscales. Por otro lado, también concluyó que uno de los límites que evidenciaba la responsabilidad social empresarial era "la falta de transparencia en la información". "En la mayoría de casos - se añade - se han negado a proporcionar información clave, sobre todo financiera, apelando a la confidencialidad". Adicionalmente, ninguna de ellas realizaba o publicaba un balance social (Silva,2000:59). Estas conclusiones no brindaban certeza alguna a Esquel para otorgar un justo premio.

La duda fue absuelta una semana antes de lanzar la iniciativa, cuando una revista local

²⁵ "Norlop Thompson decidió capacitar a sus clientes en estrategias de Responsabilidad Social y Marketing Social. El Centro Comercial Iñaquito, decidió invertir en un Centro Tecnológico para gente como limitado acceso a tecnologías como internet y otros, en el Parque la Carolina. TIA trabajó en un proyecto de Marketing Social, mediante el cual creó un paquete de insumos básicos conveniente para sus clientes, llamado 'La Generosa': por cada \$100 de compra, \$4 son dirigidos para un seguro médico para estudiantes de escuelas de escasos recursos. El estudio jurídico Pérez-Bustamante Ponce, gracias a una conciencia de responsabilidad social, durante el segundo semestre del año 99 apoyó a la creación de pequeñas empresas productivas en el área de Esmeraldas, conjuntamente con la Fundación Amiga" (Oswaldo Dávila, Anexo de "Evaluación del Programa de Responsabilidad Social a cargo de la Fundación Esquel" (mimeo, enero 30, 2002a:50) La anterior información también proviene de esta fuente (ps. 16, 17,40).

²⁶ Entrevista con Ganso Peña, Cuenca, 7-08-02.

²⁷ Véase s/a113,abril98-julio99:12-13. También en entrevista con Boris Cornejo, Quito, 8-11-02.

sacó un listado de las mayores empresas evasoras de impuestos del Ecuador, entre las que constaba una, cuyo programa social se había seleccionado como uno de los casos de estudio por el PRS.

Eso evidenciaba que con la una mano hacían el bien a la comunidad y con la otra no pagaban impuestos. Decidimos suspender el premio²⁸.

La experiencia fue aleccionadora y evidenció los límites del trabajo con ciertas empresas²⁹.

3. El acercamiento a las universidades

Las universidades no constaban entre las audiencias iniciales del PRS. Fueron incorporadas como resultado de la experiencia.

Nos planteamos ampliar el trabajo hacia las universidades, porque nos damos cuenta que estos conceptos no están en las cabezas de los empresarios; porque consideramos que, desde la formación de los empresarios, hay que ponerles esos conceptos³⁰.

Para ello, siguió dos estrategias: estableció contactos con varias universidades³¹, que fueron más rápidos "porque entendían el concepto" y porque eran instituciones "más abiertas, más modernas"³². Al igual que con el empresariado se introdujo el tema en varios eventos sobre *marketing* social y alianzas estratégicas a cargo de expertos extranjeros, en los que participaron autoridades, docentes y audiencias masivas de alumnos de Quito y Guayaquil³³. En Cuenca también se habían iniciado contactos, más bien informales, con autoridades universitarias³⁴.

²⁸ Entrevista con Boris Cornejo, Quito, 8-11-02.

²⁹ "Esa empresa quiso utilizar a FE diciendo que eran tan cuidadosos de la materia que incluso FE les había seleccionado para estudio de caso de responsabilidad social" (Entrevista con Boris Cornejo, Quito, 8-11-02).

³⁰ Entrevista con Boris Cornejo, Quito, 8-11-02.

³¹ PUCE, USFQ, UCE (Facultad de Administración de Empresas), Universidad Internacional en Quito, según Boris Cornejo, en entrevista, Quito, 8-11-02. Escuela de Comunicación Mónica Herrera en Guayaquil.

³² Entrevista con Boris Cornejo, Quito, 8-11-02.

³³ El 13 de noviembre de 1997 el experto Marcelo Palazzi se reunía con autoridades y docentes de la UCSG para exponerles sus "estrategias progresivas para empresas del siglo XXI". En octubre de 1998 A. Hodges se reunía con los decanos de Administración de la PUCE y de la USFQ para introducir el tema de la responsabilidad social y alianzas estratégicas; el 25 de octubre de 1998 Douglas Franklin dictaba una conferencia sobre marketing social en la Facultad de Administración de la PUCE con una audiencia de 3000 estudiantes. (Véase informes del PRS).

³⁴ Según Ganso Peña, fue una iniciativa más bien personal e informal con Mario Jaramillo, Rector de la Universidad de Cuenca y su amigo personal. (Entrevista, Cuenca, 7-08-02).

Adicionalmente, en junio de 1998 el PRS emprendía una nueva investigación en el objetivo de convertirla en un insumo para un pensum académico de las universidades orientado a formar empresarios solidarios. Se trataba de estudiar los “modelos empresariales de responsabilidad social” en el Ecuador a partir de seis estudios de caso arrojados por la investigación precedente³⁵. Para ello se constituyó un equipo de ocho consultores/as³⁶. El PRS invitó a un grupo de estudiantes y profesores de la PUCE (Quito) a que asumiesen la investigación de un caso, en la perspectiva de ir forjando alianzas con las universidades. Los resultados de esta nueva investigación, que concluyó en agosto de 1999³⁷, serían incorporados en algunos de los eventos sobre *marketing* social organizados por ese entonces³⁸. A inicios de 1999 el programa se encontraba preparando un "kit universitario" con su material didáctico para la introducción de la materia de mercadeo social en el pensum de las universidades del país (s/a 113, julio98-abril99:14). La incorporación de estos nuevos contenidos se evidenciaría, sin embargo, como una tarea a más largo plazo. Los primeros convenios con las universidades se empezarían a materializar en su próxima etapa.

4. El contacto con las ONGs

Las ONGs también se constituirán en audiencia del PRS en esta segunda etapa.

Pensamos que la promoción de la responsabilidad social no puede ser solo de FE. Debe ser una tarea compartida con otras ONGs. Había que crear entre ellas un ambiente favorable a la responsabilidad social³⁹.

El acercamiento a ellas se dió a través de eventos, reuniones, talleres para conversar sobre el tema. En 1998, por invitación del Municipio de Quito, Esquel formó parte del Comité Permanente de la Primera Feria de ONGs del país, que se denominó *Expo Ecuador*

³⁵ La selección se hizo en base a los siguientes criterios: "a) empresas con altos índices de responsabilidad social; b) que posean programas sociales; y c) que éstos sean distintos entre sí". Los casos fueron: F. Su Cambio por el Cambio (SUPERMAXI-PRODUBANCO), F. Hoy en la Educación (EDIMPRES S.A.), Occidental Exploration and Production Company en Quito; F. Huancavilca (Banco del Pacífico, Jabonería Nacional, Fábrica de Aceites La Favorita, Sociedad Agrícola e Industrial San Carlos), y las fundaciones de La Cemento Nacional en Guayaquil; y la Clínica Humanitaria Pablo Jaramillo (MARCIMEX) en Cuenca (Erika Silva, julio 2000:1

³⁶ Erika Silva realizó la síntesis analítica e interpretativa de los seis estudios de caso; Lourdes Centurión (F. Huancavilca), Claudia Uribe (fundaciones de La Cemento Nacional), Marcelo Montúfar (F. Su Cambio por el Cambio y F. Hoy en la Educación), Pablo Estrella (F. Pablo Jaramillo), Franklin Maldonado, José Gallardo y Pablo Guzmán (programa de la Occidental Petroleum Company).

³⁷ Bajo el título *Modelos Empresariales de Responsabilidad Social (La experiencia ecuatoriana a partir de seis estudios de caso)*. Fue elaborado por Erika Silva.

³⁸ Caso del seminario sobre Marketing Social en agosto de 1999 en el que se presenta el caso de la F. Pablo Jaramillo y de la empresa MARCIMEX.

³⁹ Entrevista con Boris Cornejo, Quito, 8-11-02.

Alternativo y se realizó en enero de 1999. Allí participaron 150 ONGs, muchas de ellas socias de la fundación, que convocaron a visitar sus *stands* a 3.000 personas. Más allá de haber demostrado que "el camino escogido" por decenas de organizaciones se había consolidado, el evento fue una oportunidad para el PRS de estrechar alianzas y persuadir de sus nuevos emprendimientos a algunas de ellas (FE, agosto 99:8; s/a, junio 98-abril 99:18). Así, empezaría a invitarles a las exposiciones de expertos internacionales sobre *marketing* y responsabilidad social "para que sean inspiradoras". Al inicio hubo algo de recelo, pero, poco a poco, lo fueron superando⁴⁰. En Cuenca, la Cámara de Industrias auspició un taller para tratar el tema de la responsabilidad social en el que participaron representantes de ONGs y empresarios.

Había interés de las ONGs en oír el tema. Se habló de las posibilidades que había de que ellas pongan a disposición de los empresarios sus conocimientos y experiencias en distintos campos para desarrollar acciones conjuntas⁴¹.

Aunque, no dió resultado inmediato "ya quedó sembrado el concepto de responsabilidad social". Fue en una reunión posterior, en la que se "aterrizó de los conceptos filosóficos a un terreno empresarial" con el tema del *marketing* social, en la que se percibió un cambio de actitud de las ONGs. Según Ganso Peña, ellas habrían "sentido la necesidad de ofrecer algo al empresariado, antes de pedirle cualquier cosa".

Fue un hito ver que las ONGs ya sabían como deberían acercarse al empresariado a ofrecerles algo a cambio de... Les ofrecían espacio para venta de sus productos, espacio para publicidad en su folletería, en invitaciones a eventos, etc. Esos ya eran resultados de esos talleres⁴².

La experiencia, incluso, facilitaría el diálogo entre ONGs y empresas que anteriormente habían tenido conflictos de intereses, planteándose la posibilidad de cooperación conjunta⁴³.

5. Nacen las redes

La acción del PRS fortaleció ciertas tendencias asociativas de empresarios regionales y ONGs en torno a la responsabilidad social, o derivó en la creación de redes orientadas a la acción social responsable impulsadas por la misma Esquel. En efecto, en octubre de 1998 se constituía formalmente en Cuenca la *Corporación de Desarrollo Comunitario* (CDC), una red

⁴⁰ Entrevista con Boris Cornejo, Quito, 8-11-02.

⁴¹ Entrevista con Ganso Peña, Cuenca, 7-08-02.

⁴² Ibid.

⁴³ "También se facilita que ciertos empresarios conversen en otros términos con las ONGs (caso del Grupo Malina con el CECCA). Antes habían tenido conflictos de intereses, ahora buscaban complementarse. Se plantea la cooperación entre ambos para hacer algo en beneficio de la comunidad de Paute" testimonia Ganso Peña, en entrevista, Cuenca, 7-08-02.

originalmente constituida por cinco empresas⁴⁴ orientada a "apoyar a la pequeña y mediana empresa y crear nuevas fuentes de trabajo" a través de un programa denominado *Nueva Visión Empresarial* (s/a113,julio98-abril99:18-19), con conceptos claros y definidos en torno a la responsabilidad y mercadeo sociales⁴⁵. Cuando el PRS arribó con su discurso sobre una nueva ética ciudadana y propuestas concretas de mercadeo social, esta corporación había estado ya gestándose desde mediados de los 90, promovida por empresarios jóvenes con una vocación solidaria⁴⁶. Los eventos promovidos por el PRS darían consistencia teórico-práctica a la iniciativa, viabilizando su conformación. La corporación fue impulsada por la Cámara de Industrias de Cuenca. Esquel también apoyó su "creación legal, formal"⁴⁷. Desde entonces, la CDC se convertiría en "el motorcito de la Cámara y del Directorio", impulsando, inclusive, iniciativas de desarrollo regional de mayor envergadura⁴⁸.

Mientras tanto, el programa trabajaba en Quito por la conformación de una red de empresarios solidarios. A mediados de octubre de 1998, con la asesoría de Synergos, se envió una encuesta a más de 100 empresas, orientada a identificar "su interés en reunirse con instituciones afines y trabajar en proyectos comunes". Cuarenta empresas contestaron y en el 98% sus respuestas fueron positivas. De inmediato, se les convocó a una primera reunión para el 13 de noviembre en Quito, que también contó con la cooperación de Synergos. Desde entonces, se mantuvieron reuniones con 22 empresas y fundaciones empresariales que "canalizan fondos para el desarrollo", constituyéndose a inicios de 1999 el *Grupo de Organizaciones Privadas para la Responsabilidad Social (GOPRS)*⁴⁹, en el objetivo de hacer vocería y promoción sobre la responsabilidad social. Para su funcionamiento se armaron varias comisiones orientadas a cubrir sus áreas de actividad (coordinación, fortalecimiento socio-organizativo, promoción), preparándose los primeros eventos conjuntos en torno a los temas de la red (s/a113,julio98-abril99:19).

En Guayaquil, por su parte, en mayo de 1999 se constituía AROG, una red compuesta

⁴⁴ Las empresas eran MARCIMEX-INDURAMA, Pasamanería TOSI, Cerámicas Graiman, ERCO y Cartopel (s/a113,julio98-abril99:18-19).

⁴⁵ "La responsabilidad social plantea un nuevo rol para el empresariado. El sector privado no puede permanecer ajeno a la situación de crisis por la que se debate la comunidad... La aplicación práctica de este nuevo ... desafío empresarial ha dado lugar al surgimiento del concepto de mercadeo social, al cual se lo entiende como la incorporación al mercadeo de las empresas de una función social...", son algunos de los criterios que se vierten en el artículo "Mercado social: una estrategia publicitaria alternativa", publicado en *El Mercurio*, 14-01-99, p. 6A.

⁴⁶ Caso de los Jaramillo dueños de MARCIMEX, INDURAMA y otras empresas, que habían constituido la Fundación Pablo Jaramillo. Para más detalle véase un estudio sobre ésta en Silva:2000).

⁴⁷ Entrevista con Boris Cornejo, Quito, 8-11-02.

⁴⁸ Como ACUDIR (Agencia Cuencana de Integración Regional), entidad conformada por las "fuerzas vivas" de la provincia (Alcaldía, el Consejo Provincial, las Universidades, las cámaras de la producción, etc.) orientada a promover el desarrollo regional (Entrevista con Ganso Peña, Cuenca, 7-08-02).

⁴⁹ No se indica los nombres de las entidades miembros del Grupo.

por más de 20 ONGs de la localidad orientada a "fortalecer al sector". Fue impulsada por ONGs guayaquileñas, con "conceptos de responsabilidad social", consolidados en el intercambio con el PRS. Esquel, miembro de la red, apoyó la iniciativa y posteriormente aportó con asesoría técnica⁵⁰.

Los esfuerzos sostenidos de tres años de actividades del programa estaban dando sus frutos.

E. Las campañas

Entre 1995-1999 Esquel promovió cuatro campañas orientadas a promover la responsabilidad social. En 1995, una para crear un fondo destinado a los hijos de soldados heridos o fallecidos en la guerra fronteriza de enero de ese año; en 1996, para recolectar fondos para los damnificados del terremoto que afectó a la provincia del Cotopaxi; en 1998, a favor de los damnificados del fenómeno de El Niño en el litoral; por último, en 1999 lideró el capítulo ecuatoriano de la campaña internacional *La Hora de los Niños*. ¿Cómo vivió esas experiencias?

1. El Fondo para la Paz la Educación y el Desarrollo (1995)

La "guerra del Cenepa"⁵¹ fue un acontecimiento extraordinario que movilizó a Esquel y sus aliados, y les abrió nuevas relaciones de cooperación con entidades del Estado y la sociedad civil. Los enfrentamientos bélicos estaban ocasionando pérdidas de vida y graves lesiones entre los soldados combatientes y los civiles -especialmente indígenas- residentes en la zona del conflicto, lo que dejaba en el desamparo a muchos/as niños/as y jóvenes ecuatorianos/as (s/a99,marzo8,1995:1). Ese enero de 1995, en medio del desastre bélico, Esquel se preguntaba

¿cómo podemos ayudar? Pero, con algo que no solucione solo momentáneamente a la gente afectada. Un buen día Cornelio Marchán dijo ¿por qué no damos becas? Porque nadie se ha puesto a pensar cómo quedan los hijos de los soldados muertos...⁵²

Todos coincidieron que era una excelente idea.

¿De dónde obtener los recursos? Por aquella época todavía estaba vigente el convenio "dos por uno" entre FE y el IYF, por medio del cual por cada dólar levantado localmente por Esquel, el IYF donaría dos. Entonces, se decidió hacer una campaña nacional de levantamiento de fondos. El CJAE se entusiasmó y participó elaborando un primer borrador

⁵⁰ Entre otras forman la red F. Huancavilca, FASINARM, F. María Guare. Según Boris Cornejo son entre 23 y 27 ONGs las que lo habrían conformado. (Entrevista con Boris Cornejo, Quito, 8-11-02).

⁵¹ Con ese nombre se conoce al conflicto fronterizo entre los ejércitos ecuatoriano y peruano en enero de 1995, durante el gobierno de Sixto Durán Ballén y Alberto Fujimori.

⁵² Entrevista a Cecilia Karolys, Quito, 10-10-02.

de propuesta que fue discutido y luego pulido por el coordinador del PDNyJ⁵³. Inmediatamente se estableció contacto con el programa *La Televisión* dirigido por el conocido comunicador social Freddy Ehlers y se solicitó apoyo al Comando Conjunto de las FF.AA. (CCFFAA) y a la Federación Indígena de Pueblos Shuar-Achuar, constituyéndose un Comité Asesor orientado "a operativizar el proyecto hasta que se firme un convenio"⁵⁴. La campaña se denominaría *Fondo para la Paz, la Educación y el Desarrollo* (FPED) y los réditos de su recaudación estarían destinados a proporcionar becas integrales⁵⁵ a los/as hijos/as de los soldados fallecidos, o gravemente heridos, que les permitiesen "disfrutar de una vida digna, con acceso a la normal atención de sus necesidades de salud, alimentación y educación" (s/a101,s/f:2).

La campaña fue conducida institucionalmente⁵⁶. En ella participaron gratuitamente medios de comunicación y algunas empresas de publicidad (FE, noviembre 1995:23). Se inició casi inmediatamente después de iniciada la guerra fronteriza y duró aproximadamente tres meses.

Fue una campaña nacional bien agresiva, realizada por Enrique Proaño. Se la hizo por la televisión, radio y prensa y mediante contacto directo. El programa *La Televisión* ayudó muchísimo⁵⁷.

Alrededor de 40 chicos/as voluntarios/as del recién creado CJAE y del naciente Foro de la Juventud se movilizaron, y, mediante el lema *De joven a joven*, visitaron unos 120 colegios promoviendo la donación "de la plata para la colación de niños y jóvenes" en favor de los/as damnificados/as de la guerra⁵⁸. Fue una experiencia hermosa y amarga al mismo tiempo. Permitió conocer la generosidad del Ecuador profundo y el desapego de las élites hacia el dolor de su propio pueblo. En efecto, entre los colegios los que más donaron fueron los "fiscales y de clase media"⁵⁹, y, entre la ciudadanía, "la gente que donó fue la más pobre". Ahí se evidenció la falta de solidaridad del rico al pobre".

Era increíble la forma cómo la gente pobre entregaba la plata. Acá venían ancianitos con sus nietos a

⁵³ Entrevista con Santiago Andrade, Quito, 26-09-02.

⁵⁴ El Comité Asesor estuvo compuesto por Cornelio Marchán, un representante del CCFFAA y un representante del programa La TV (Entrevista con Cecilia Karolys, Quito, 10-10-02).

⁵⁵ Que garantice educación completa, seguro de salud y alimentación (s/a101,s/f:2).

⁵⁶ En ese entonces, aún no se había constituido el PRS.

⁵⁷ Entrevista a Cecilia Karolys, Quito, 10-10-02.

⁵⁸ Entrevista con Santiago Andrade, Quito, 26-09-02.

⁵⁹ Entrevista a Santiago Andrade, Quito, 26-09-02. Cecilia Karolys dice al respecto: "Por ejemplo, iban al Colegio Americano y traían, por decir, 100 sucres; iban al colegio fiscal y traían, en cambio, mil sucres" (Entrevista, Quito, 10-10-02).

entregar S/25, S/.10. Fue bestial⁶⁰.

En tres meses de campaña se levantaron \$184.000⁶¹ provenientes de 148 diferentes donantes, los que sumados a la donación del IYF por el convenio "dos por uno" dió un total de \$554.751,94, suma con la cual se constituyeron fideicomisos mercantiles "de naturaleza acumulativa e irrevocable a favor de los beneficiarios del Fondo" (s/a100,s/f:4)⁶² (*Véase Cuadro No. 19, Anexo 1*).

El 30 de mayo de 1995 se firmaba el convenio entre FE, el Ministerio de Defensa Nacional y el programa La Televisión mediante el cual se materializaba el *Fondo para la Paz, la Educación y el Desarrollo* como un programa de Esquel, definiéndose sus objetivos y estableciéndose los compromisos institucionales correspondientes para su administración. Con los réditos del fideicomiso, Esquel se comprometía a entregar la cantidad de S/.1'400.000 (\$545,80)⁶³ al año, para cada beneficiario/a del Fondo que tuviese entre 4 y 18 años de edad, y S/.1'200.000 anuales (\$467,80) para el cuidado de salud y nutrición de los/as niños/as de 0-4 años de edad. Los recursos serían canalizados por el Instituto Social de las FFAA (ISFFA) mediante la entrega de bonos mensuales por parte de FE. De su parte, el Ministerio de Defensa se comprometía a administrar estas becas, entregándoselas a sus destinatarios/as, así como a realizar el seguimiento del "buen uso" del bono, y a monitorear el rendimiento académico de los/as becarios/as por medio del Departamento de Bienestar Social de las FF.AA. En cuanto al programa La TV, éste se comprometía a promover y difundir los objetivos y alcances del Fondo (s/a100 , s/f: 3 passim)⁶⁴. La entrega de becas se materializaría a fines de 1995⁶⁵.

En términos de la administración interna de Esquel, el programa FPED ha sido manejado directamente por la DAF, aún cuando sus objetivos, población meta y beneficiarios/as hayan correspondido al área de niñez y juventud. Entre 1995 y 1999 el Fondo proporcionó un total de 591 becas que beneficiaron a un total de 129 niños/as y jóvenes, por un monto de \$235.225,41, registrando una cobertura nacional: las poblaciones de la costa se beneficiaron con 174 becas (29.4%) y las de la sierra y amazonía con 239 (40.4%), además de que se canalizaron 178 becas de nutrición (30.1%). En ese mismo período, el número de

⁶⁰ Entrevista a Cecilia Karolys, Quito, 10-10-02.

⁶¹ En sures fueron 350 millones (FE, noviembre 1995:23).

⁶² La donación del IYF fue de \$370.751,94. Los fideicomisos mercantiles se hicieron con el Banco del Pichincha y con el Banco Popular. Estos fueron cancelados con la crisis financiera de 1999. Información proporcionada por Cecilia Karolys, en entrevista, Quito, 10-10-02.

⁶³ Al cambio promedio de ese año: S/.2565,20 por dólar. Fuente: BCE, 2001.

⁶⁴ En el convenio se mantuvo la figura del Comité Asesor, estipulando que debía reunirse al menos tres veces al año para aprobar y supervisar el plan de trabajo y los presupuestos del programa.

⁶⁵ En noviembre de 1995 se decía: "Estamos próximos a iniciar la entrega de becas a niños de la población civil" (FE, noviembre 1995:23).

becarios se redujo de 129 a 110⁶⁶. Pero, la crisis económica del país, traducida en una brutal devaluación de la moneda, afectó al programa. Dado que el monto de becas se mantuvo igual entre 1995 y 1999, la masa global de recursos canalizados se redujo de \$67.051 a \$11.751,25, es decir, casi seis veces⁶⁷ (*Véase Cuadro No. 12, Anexo 1*). A pesar de todas las dificultades, con estas becas Esquel había brindado oportunidades a niños/as y jóvenes en riesgo. Al respecto reflexiona Cecilia Karolys.

Lo bueno es que FE se preocupó del futuro de estos chicos. Algunos de ellos quizá no hubieran logrado estudiar, inclusive si su padre hubiera vivido...⁶⁸

2. Las campañas por los damnificados (1996, 1998)

En marzo de 1996 un terremoto afectó a poblaciones indígenas de la provincia del Cotopaxi. Esquel y sus aliados, inmediatamente se hicieron presentes. El Foro Nacional de la Juventud visitó la zona "para observar los daños causados", y en seguida promovió la campaña juvenil *Una herramienta para Cotopaxi* para lo cual fueron movilizados los Foros locales (FE,s/f16:7). Esquel, por su parte, diseñó un proyecto de construcción de viviendas para 20 familias de la comunidad "La Gloria" en Pujilí, una de las más afectadas (FE,s/f16:47). Para ello, convocó a la solidaridad de empresas y organismos internacionales. Con un *slogan* sobre la solidaridad, la campaña se promocionó a través de los medios de comunicación y contó con la cooperación publicitaria de Rivas-Herrera⁶⁹. El diario *Hoy* se contó entre uno de sus principales difusores, además de donante. "La gente estaba muy sensibilizada y se logró que coopere para el proyecto del asentamiento humano"⁷⁰. Otras organizaciones y empresas solidarias fueron la ERPB, la PUCE, Fundación Tecnoviva, distribuidora de productos FV, las empresas del grupo CORPESA y Mutualista Pichincha (DIPRO,s/f17:11; s/a118,s/f:2). El monto de recursos levantado, sin embargo, fue modesto: apenas \$1.651,34 (*Véase Cuadro No. 19, Anexo 1*). En el diseño de las casas se tuvo el apoyo de la compañía CEDAL⁷¹. Hacia 1998 se habían concluido las 20 casas y se había añadido la edificación de una casa comunal y una dotación de baterías sanitarias (DIPRO,s/f17:11). El proyecto había comprometido una inversión total de \$65.077,40, de los cuales el aporte de

⁶⁶ Se reducían porque superaban los 18 años o abandonaban los estudios. Por otro lado, no podían aumentar, porque el Fondo estaba destinado solo para los hijos de los soldados fallecidos o discapacitados de la Guerra del Cenepa.

⁶⁷ Aún cuando en ese entonces, los réditos financieros eran altos. Cecilia Karolys indica que el monto de becas no ha aumentado porque "tenemos un estudio actuarial que indica que para mantener las becas hasta su término se necesita más capital que genere réditos" (Entrevista, Quito, 10-10-02).

⁶⁸ Entrevista, Quito, 10-10-02.

⁶⁹ Entrevista con Boris Cornejo, Quito, 28-06-02.

⁷⁰ Entrevista a Boris Cornejo, Quito, 28-06-02.

⁷¹ Entrevista con Boris Cornejo, Quito, 28-06-02.

Esquel fue de \$40.000,70⁷².

A inicios de 1997 se producía otro desastre natural, esta vez, en el litoral ecuatoriano. El *Fenómeno de El Niño*⁷³, estimado como el más fuerte en 118 años, acarreó pérdidas materiales calculadas en \$2000 millones. Para mediados de 1998 se calculaban 31.691 personas afectadas, 2.708 damnificados/as, 244 fallecidos y 52 desaparecidos; 7.461 viviendas estaban dañadas y 1.641 eran inhabitables en todo el litoral. De todas las provincias, la más afectada fue Manabí, que, en agosto de 1998 se vió nuevamente golpeada por un fuerte terremoto que asoló el puerto de Bahía de Caráquez. En Guayaquil el fenómeno se había convertido en una gran amenaza, especialmente para los barrios urbano-marginales. A la devastación física se sumaba la amenaza a la salud: la región había sido declarada en emergencia sanitaria por el MSP (s/a118,s/f:1).

Frente a esta situación Esquel no podía permanecer impasible. Diseño, originalmente, un proyecto para atender a los/as damnificados/as de toda la región⁷⁴. Sin embargo, terminó focalizándolo en un barrio urbano marginal de Guayaquil (Bastión Popular). Allí, en alianza con el *Centro de Educación Bartolomé Garelli*, inició la construcción de la Escuela "María Auxiliadora", para 200 estudiantes, con la cooperación de la ERPB, las empresas BellSouth, CORPES y el Diario Hoy-EDIMPRES. El monto total de recursos donados esta vez fue de \$56.677,03, siendo canalizado para el desarrollo de un nuevo proyecto de construcción de vivienda que se haría realidad a partir de 1999 (*Véase Cuadro No. 19, Anexo 1*). El aporte de estos donantes, obtenido por Esquel, marcaría el inicio de un proyecto de desarrollo integral que se implementaría en los años siguientes⁷⁵.

3. *La Hora de los Niños (1999-2000)*

Esta campaña se inició en Inglaterra con la empresa Marks & Spencer y posteriormente fue incorporada por la IYF a sus programas a nivel mundial. En marzo de 1999 la IYF presentó a sus socias latinoamericanas⁷⁶ su iniciativa en una reunión en Brasil. Aprovechando el fin del milenio, la campaña buscaba promover la donación del valor

⁷² Hasta 1997 la inversión total fue de S/.201.325.480 (conversión a valor promedio del dólar en 1996: S/.3190,20). En 1998 la inversión fue de \$1970 adicionales. Véase FEE,1997:Anexo 3; s/a56,s/f:17).

⁷³ Fenómeno de El Niño: "evento de aguas cálidas que se presenta ocasionalmente en las costas americanas del Pacífico Sur provocando notables cambios climáticos, entre ellos, fuertes lluvias e inundaciones". El Niño 1997-98 fue el más fuerte de los últimos 118 años. Véase Carmen Josse (Ed), *La Biodiversidad del Ecuador* (Quito: Ministerio del Ambiente, Eciencia, UICN, 2001), citado por María Cuví,2001:146,n32.

⁷⁴ Con un proyecto para la construcción de 120 viviendas en Guayas, Manabí y Esmeraldas (s/a118,s/f:2).

⁷⁵ Con el nombre de Proyecto de Desarrollo Integral Barrio María Auxiliadora, que constituye uno de los estudios de caso. Véase Erika Silva:2003(a) sobre Modelos de Intervención Social.

⁷⁶ La red latinoamericana de la IYF está constituida por FE (Ecuador), F. Abrinq (Brasil), F. Comunitaria de Oaxaca (México), F. Oportunidades (Venezuela), Foro Juvenil (Uruguay), Centro de Información y Recursos para el Desarrollo (Paraguay) (s/a113,julio 98-abril99:6-8).

correspondiente a la última hora del salario mínimo de 1999 de todas las personas a favor de "un futuro mejor para los niños" en el próximo milenio. De ahí su nombre: *La Hora de los Niños* (Dávila, 2002, Anexo:16; s/a113, julio98-abril99:6-8). La iniciativa fue acogida por Esquel, ejecutándola a través del PRS. Como era una campaña internacional, había que dotarle de contenidos locales. De inmediato se puso en contacto con su aliada Rivas-Herrera para convertirla en socia del proyecto. En forma gratuita ésta diseñó los *slogans* y *spots* para televisión que fueron muy diferentes a los de otros países.

En Eslovaquia, Irlanda, Gran Bretaña, Alemania, la campaña era de alimentación a niños robustos, alegres, felices y se buscaba que socialicen más. Lo nuestro fue muy ecuatoriano. Me acuerdo que hicimos un reloj diciendo, bueno, ya se acabó el siglo, se acabó el milenio, reflexionando sobre lo que estamos dejando a la generación que viene⁷⁷.

El reto más importante para el PRS fue el convertir a esta campaña en una estrategia para promocionar sus actividades, y, lo más importante, fortalecer las redes de responsabilidad social, cuya construcción ya había iniciado (Dávila, 2002, Anexo:16-17).

La campaña se lanzó el 28 de septiembre de 1999 y fue una acción conjunta de Esquel y la agencia de publicidad Rivas Herrera/Young & Ribucam. Sus objetivos eran cuantitativos y cualitativos. Entre los cuantitativos se proponía recaudar "no menos de \$100.000"; entre los cualitativos: generar una "conciencia de involucramiento" de los/as trabajadores/as ecuatorianos/as en programas de solidaridad social, fortalecer el concepto de mercadeo social, y difundir la imagen de Esquel y su compromiso con la niñez y juventud ecuatorianas (CFPI,s/f:1). Para su ejecución se contrató a la empresa SAGAL y Maruri (ésta última para su ejecución en Guayaquil)⁷⁸. SAGAL constituyó un equipo de ocho personas que operaría en 7 provincias⁷⁹ y diseñó una estrategia de tres etapas para conseguir los objetivos⁸⁰. La promoción se haría a través de los medios de comunicación y de visitas personales a las empresas.

Entre el 28 de septiembre y el 30 de diciembre de 1999 el equipo SAGAL había visitado 585 empresas e instituciones, calificado a 220 entidades y recaudado \$14.600. A partir de noviembre decidió dar un giro a la campaña manejándose con "Testimoniales"⁸¹,

⁷⁷ Entrevista a Boris Cornejo, Quito, 28-06-02.

⁷⁸ Información proporcionada por B. Cornejo, Quito, 28-06-02.

⁷⁹ Una coordinadora de Operaciones, una Coordinadora General, un Jefe de Proyecto, además de cuatro personas, a tiempo parcial para apoyo administrativo. Las provincias a operar serían Tungurahua, Cotopaxi, Pichincha, Imbabura, Carchi, Esmeraldas y Manabí. (Centro de Fortalecimiento Personal e Institucional,s/f:1-2).

⁸⁰ Primero, visitas de sensibilización, "en la que se identificaría la persona idónea dentro de cada organización para que condujese la campaña interna; una segunda visita para fortalecer la campaña interna, contestar preguntas y conseguir el compromiso de apoyo; y una tercera visita, llamada de cierre para efectuar la recaudación" (CFPI,s/f:1-2).

⁸¹ Se refiere a buscar personajes públicos importantes que puedan comprometerse a promover la campaña (s/a, noviembre1999:1-2).

acentuando la cobertura de prensa, buscando apoyos concretos en ciertas ciudades, así como adhesiones extraordinarias de corporaciones para lograr las metas propuestas. En el proceso se logró la adhesión, entre otras, de las siguientes empresas: Marathon Sports, American Express, Banco del Pichincha, Diario *Hoy*, Revista *Gestión*, Grupo K. Adicionalmente, "los canales de televisión nos dieron muchos miles de dólares en tiempo de programación"⁸².

La campaña concluyó el 31 de mayo del 2000. Generó "mucho apoyo, entusiasmo"⁸³. Había logrado la colaboración de 516 donantes (333 corporaciones y 183 individuos), 65.3% de los cuales eran de Quito, habiendo recaudado un total de \$30.793 (*Véase Cuadros No. 19 y 20, Anexo 1*). La cifra, sin embargo, representaba la mitad de la meta cuantitativa propuesta. La causas del incumplimiento en los objetivos se debieron, fundamentalmente, a la agudización de la crisis económica: "El problema fue la crisis, la dolarización. Eso dividió en cinco los ingresos de la campaña. Eso fue el caos", testimonia Boris Cornejo⁸⁴. Según SAGAL habrían habido también algunas fallas de índole técnica y de coordinación con la agencia publicitaria⁸⁵.

No obstante, dejó un saldo positivo:

Sensibilización, conciencia de responsabilidad social, posicionamiento de Esquel, reacciones inmediatas de la sociedad frente a los problemas⁸⁶.

Adicionalmente, se creó una base de datos de 2.160 empresas e instituciones contactadas en el proceso. Esta campaña ratificó a Esquel las lecciones aprendidas en similares, referente a que "los grupos de menos ingresos son los más solidarios" (CFPI,s/f:5-6)⁸⁷.

⁸² Entrevista con Boris Cornejo, Quito, 28-06-02.

⁸³ Entrevista a Boris Cornejo, Quito, 28-06-02.

⁸⁴ Entrevista, Quito, 28-06-02.

⁸⁵ Entre otras: asincronía con la campaña publicitaria, tardío posicionamiento de la campaña, problema de comunicación de mensajes (CFPI,s/f:3-4).

⁸⁶ Según Boris Cornejo, entrevista, Quito, 28-06-02. Igual evaluación fue hecha por SAGAL (CFPI,s/f:5-6).

⁸⁷ Los resultados y lecciones de este programa serán recuperados en la reflexión final sobre el trabajo en democracia (capítulo 10).