

**Desarrollo y Democracia desde la
Sociedad Civil
La saga de Fundación Esquel (1990-2005)**

Erika Silva Charvet

**Informe de consultoría preparado a solicitud de Fundación Esquel.
Segunda versión corregida y aumentada. Quito, 15 agosto de 2005**

**"Experiencia no es lo que
te sucede, sino lo que tú
haces con lo que te sucede"**

Aldous Huxley

Indice

Introducción	4
I. Contexto	7
PRIMERA FASE (1990-1994)	25
II. Bases Institucionales	26
III. Intervención en la Primera Fase	45
SEGUNDA FASE (1995-1999)	84
IV. Cambios y Continuidades	85
V. El “Pescar Juntos” de PROCESO	101
VI. El Desarrollo Humano Sustentable	124
VII. La Acción con Niños y Jóvenes	159
VIII. La Agenda para Combatir la Pobreza	195
IX. La Responsabilidad Social	200
X. Formación Ciudadana	220
TERCERA FASE (2000-2005)	250
XI. Cambio Institucional	251
XII. La Acción en Democracia	273
XIII. Las Acciones en Desarrollo	331
XIV. Logros y Lecciones	368
Fuentes consultadas y citadas	382
Glosario de siglas	406
Lista de Cuadros	410
Lista de Gráficos	411
Anexo No. 1	412
Anexo No. 2, “Procesamiento estadístico de la base de datos de Fundación Esquel Elaborada por Matem. Jaime Andrade” (documento adjunto)	

Introducción

Fundación Esquel no nos conocía, pero confió en nosotros. Nos dió una mano para cumplir nuestros sueños. Es como una cadena. F. Esquel nos ayuda a nosotros, nosotros a las mamás de las fundaciones, las mamás se portan bien con los hijos y esa es una cadena que cambia la realidad, gracias a F. Esquel.

Así testimonia, Cristina Fernández, de 16 años, su experiencia de siete años como becaria de Esquel, evidenciando el efecto reproductivo de una iniciativa de desarrollo cuya vivencia compartida va cambiando el entorno, la vida y mentalidad de quienes, paulatinamente, van involucrándose en ella. Es, precisamente, sobre cómo se gesta y construye esta iniciativa llamada *Esquel*, cómo evoluciona y se modifica en el tiempo, qué peripecias ha tenido que sortear en su desarrollo, que efectos ha desencadenado en sus intervenciones, qué lecciones ha aprendido y puede transferir a otras organizaciones, de lo que trata este trabajo orientado a sistematizar su rica experiencia de cerca de quince años de vida.

El proceso de sistematización partió de los términos de referencia (TORs) proporcionados por la institución en los que se fijaban sus objetivos y productos¹ y en base a los cuales la consultora diseñó una propuesta metodológica que fue discutida y aprobada en un taller institucional orientado también a transferir un primer módulo de su metodología².

¹ Véase F.Esquel, "Términos de referencia para la sistematización" (mimeo,s/f1)

² Realizado el 10 de octubre con la participación de 12 directivos y funcionarios. Véase s/a, "Ayuda Memora del Taller sobre Metodología para la Sistematización de la experiencia de Fundación Grupo-Esquel" (mimeo, s/f2) Se contemplaba como uno de los productos el diseño de una metodología de sistematización.

Esta planteaba abordarla a la luz de dos ejes analíticos: *desarrollo y democracia*, constituidos, por lo demás, en ejes del accionar de Esquel desde su fundación, y sustentarla en las siguientes pautas: 1) contextualización de la experiencia; 2) enfoque de proceso; 3) participación de los protagonistas; y 4) énfasis en lo cualitativo. Se planteó un esquema mixto³ en el que la responsabilidad central recaería en la consultora externa, con espacios de participación de los protagonistas en la fase de diseño, investigación y análisis. Además de la reconstrucción de la saga institucional, los TORs habían propuesto que se abordasen doce casos de proyectos relevantes a partir de los cuales se pudiese analizar en profundidad la experiencia⁴.

El proceso de reconstrucción de la historia institucional ha sido largo y extenuante. Una primera fase se desarrolló desde octubre del 2001 hasta agosto del 2003. En ella se sistematizó información correspondiente a once años de vida institucional (1990-2001). Para este propósito, se leyeron y procesaron alrededor de 15.000 páginas entre fuentes primarias y secundarias, se realizaron 88 entrevistas a informantes claves en 7 provincias⁵, y se elaboraron 32 cronologías orientadas a reconstruir la saga institucional. Tal ha sido la magnitud de la tarea de Esquel. Este trabajo involucró la cooperación dirigida y monitoreada permanentemente de tres asistentes de investigación: Alexandra Escobar y Gabriela Falconí encargadas de hacer lecturas y síntesis dirigidas de 500 documentos internos por un total de 8.000 páginas durante seis meses⁶; y Gustavo Ayala, encargado de procesar los "más de 300" proyectos auspiciados por la organización y elaborar una ficha de cada uno con información de su perfil e impactos a lo largo de seis meses (pues, como parte de la sistematización también se contemplaba armar una base de datos de todos los proyectos desarrollados desde 1990)⁷. A ellos/as mis más sinceros agradecimientos. Debo también agradecer a los/as directivos/as de Esquel por la total confianza puesta en mí al encomendarme tan delicada y compleja tarea, en especial a Lucía Durán, quien siempre estuvo presta a cooperar en todo lo que coadyuvase a generar un producto de alta calidad. En una segunda fase, desenvuelta del 18 de enero al 15 de agosto de 2005, actualicé el documento original sistematizando la experiencia correspondiente a los tres últimos años de vida institucional⁸. Durante este período conté con la eficiente cooperación de María Francisca Granda, funcionaria de Esquel,

³ Algunos autores/as plantean que la sistematización, a diferencia de la evaluación, debe ser realizada por los/as mismos/as protagonistas de la experiencia (Véase Francke y Morgan, s/f:8; Barnechea, González, Morgan, s/f:6). Esta sería la modalidad ideal. No obstante, no siempre es posible hacerlo. De ahí que en este caso se plantee el esquema mixto.

⁴ Sobre los casos y su procedimiento de selección, véase Erika Silva:2003(a).

⁵ Gabriela Falconí realizó 39 entrevistas (entre el 17 de junio y el 31 de agosto del 2002) y la consultora el resto, realizadas entre septiembre del 2002 y febrero del 2003).

⁶ Los dos primeros meses también se contó con la asistencia de Elizabeth Aráuz para las mismas tareas. El trabajo de asistencia en lectura de fuentes se prolongó entre octubre del 2001 y junio del 2002.

⁷ Incluyó lectura de informes internos, memorias anuales, informes parciales y finales de proyectos, convenios, actas de finiquito, cartas, etc.

⁸ Además de la lectura de informes internos, se hicieron ocho entrevistas adicionales a funcionarios/as de Esquel.

a quien expreso también un cariñoso agradecimiento. Cabe señalar que este trabajo ha incorporado los resultados del procesamiento estadístico de la información ingresada en la base de datos que abarca desde agosto de 1990 hasta inicios de 2005⁹. También se han incluido los criterios de los/as participantes en los talleres institucionales orientados a la reflexión de la experiencia¹⁰, en los que se dilucidaron los fundamentos metodológicos del proceso, los conceptos, la periodización institucional, poniéndose en blanco y negro las lecciones aprendidas en su accionar desde inicios de los años 90.

El resultado ha consistido en un tejido minucioso de la diversa información levantada, en el que se combina la saga institucional, las peripecias del contexto y el debate académico en torno a los múltiples temas que ha abarcado la extensa agenda de Esquel. A continuación éstos se presentan organizados en tres grandes secciones correspondientes a las tres fases de vida institucional identificadas, que contienen un total de catorce capítulos en los que se despliega su intensa vivencia en la promoción del desarrollo y la democracia en el Ecuador.

⁹ En 2003 la elaboración del programa de la base de datos y el ingreso de la información de las fichas de los proyectos corrió a cargo de la empresa *Omnisof* y el procesamiento estadístico fue responsabilidad del Matem. Jaime Andrade. En 2005 la actualización de la base de datos la realizó María Francisca Granda y el procesamiento estadístico fue responsabilidad de la Ing. Karina Soria y el Matem. Jaime Andrade a quienes agradezco su eficiente cooperación.

¹⁰ Realizados el 10 de octubre del 2001, el 24 de enero del 2002, el 15 de marzo del 2002 y el 10 de marzo del 2003, en los que, además se transfirió la metodología de sistematización de Esquel.