

Fundación Esquel

**La saga de Esquel y sus impactos
(1990-2005)**

Erika Silva Charvet

2005

Los problemas

Dos fueron los problemas que el núcleo suscitador de la fundación¹ diagnosticó como centrales en el Ecuador de fines de la "década perdida": 1) un modelo económico concentrador y excluyente, que, a pesar del elevado crecimiento exhibido en sus períodos de bonanza (1950-1980) había convertido al desarrollo del país en un "viaje con naufragos más que con navegantes"², problema agudizado con las políticas de ajuste iniciadas en los 80 que arrojaban un incremento de la pobreza, altos índices de desempleo y una baja calidad de vida de la mayoría de la población; y 2) un sistema político que desde fines de los 70, y a pesar de la movilización de nuevos actores sociales en demanda de su democratización, no había logrado consolidar principios y mecanismos modernos y democráticos en su funcionamiento, en la cultura de relacionamiento entre sus actores y en la resolución de sus conflictos, fuente de su permanente inestabilidad y creciente ilegitimidad. Ambos problemas fueron motivos suficientemente fuertes como para que ese grupo de profesionales ecuatorianos/as y latinoamericanos se decidiese a contribuir a su solución ingresando en el escenario de las ONGs ecuatorianas con el nombre de **Esquel**, un pueblito argentino situado en el extremo meridional de América Latina, escogido como símbolo de la "independencia intelectual del continente", un 31 de agosto de 1990.

¹ El núcleo fundador de Fundación Esquel estuvo conformado por Cornelio Marchán, Boris Cornejo, Betsy Salazar, Santiago Quevedo, Modesto Rivas, Luz Helena Burbano, Nelson Herrera, César Jaramillo, Marco Jaramillo y Hugo Barber (Silva, agosto2003:22).

² Metáfora de Eduardo Galeano reproducida en un discurso de 1992 por Cornelio Marchán (cit en Silva,2003:10,n11).

Medios y estrategias para enfrentarlos

¿Qué hacer para enfrentar estos problemas? ¿Cómo intervenir en un país en transición, atravesado por lógicas modernas y premodernas como era el Ecuador de los años 90? ¿Qué enfoques serían los más adecuados? ¿De dónde obtener recursos? ¿Quiénes podrían apoyarle?, eran las acuciantes preguntas que se formulaba Esquel en aquel momento fundacional.

Los/as fundadores/as se decidieron por un estilo de intervención moderno, es decir, racional y planificado, basado en un diseño institucional que ha ido perfeccionándose a lo largo del tiempo. Este definió como su objetivo básico, el trabajo por un cambio multidimensional de la compleja realidad ecuatoriana; asumió una filosofía sustentada en principios democráticos: solidaridad, justicia social, pluralismo y tolerancia; un enfoque humanista basado en la confianza en las potencialidades humanas, que marcaba una distancia crítica con el asistencialismo y paternalismo vigentes en las prácticas públicas y privadas de la sociedad ecuatoriana; y un fuerte sentido de pertenencia al Sur del mundo.

El mismo diseño propuso una estructura orgánica cuyo concepto original se ha mantenido dada su comprobada eficacia: estructura directiva centralizada en la toma de decisiones en el Directorio y la Presidencia Ejecutiva; estructura operativa "simple y eficiente" constituida por sus direcciones y programas; planta institucional reducida y muy profesional, abierta a la incorporación de jóvenes y mujeres, apoyada en tareas específicas por consultores/as externos/as contratados/as y pasantes; toma de decisiones basada en consulta y búsqueda de consensos. La permanente modernización de sus procedimientos técnicos y administrativos, la reflexión sobre sus acciones y la incorporación de las lecciones aprendidas de la experiencia posibilitaron que, hacia fines de los 90, su estructura orgánica se haya ido perfeccionando hacia la construcción de una *organización inteligente* (1999), u *organización de aprendizaje* (2002), en la que la retroalimentación de sus procesos orienta la toma de decisiones. Hacia el 2003 se definiría como una *red de redes*, una unión de instituciones nacionales e internacionales con visión y propósitos compartidos, encaminada a hacer "contrapeso" a las corporaciones que controlan el mundo y el país y a trabajar por la unión y organización de los/as ciudadanos/as del mundo para "devolverles el poder que les ha sido arrebatado" (FE:2003).

En coherencia con el diagnóstico, el diseño estableció dos ejes temáticos de acción: el combate a la pobreza (desarrollo) y el fortalecimiento de la democracia, vigentes hasta el presente. Definió como su población meta a aquella en situación de pobreza, especialmente niños/as, jóvenes, mujeres e indígenas, hacia la cual propondría una relación de "socios para el desarrollo" y que continúa siendo su núcleo preferente, aunque en los últimos tiempos su acción se haya ido diversificando hacia nuevas audiencias (medianos y grandes empresarios, funcionarios públicos, corporaciones, ciudadanía en general, entre otros). El medio para llegar a ellos serían los *proyectos*, ejecutados con altos estándares de cumplimiento³, que serían

³ Hasta el 2001, del total de proyectos auspiciados por FE, el 92% había concluido o estaba en ejecución (Silva,2003:334). Hacia inicios del 2005, de 438 proyectos ejecutados (1990-2005), 340 (77.6%) habían concluido, 68 (15.5%) se hallaban en ejecución y 28 (6.4%) se habían suspendido o liquidado. En el 2003 el *Informe Anual* reportaba que de 23 proyectos registrados, 16 (70%) tuvieron un alto cumplimiento y el 30% un cumplimiento medio.

administrados internamente a través de *programas*, definidos como un "conjunto de proyectos de materias afines relacionados entre sí". A lo largo de su vida institucional Esquel operó 14 programas⁴, once de los cuales correspondieron al eje desarrollo y tres al eje democracia. En el 2001 decidiría reagrupar su acción en cuatro grandes programas⁵ y hacia el 2005, en el marco de una redefinición de su modelo de intervención, se plantearía la necesidad de reemplazar el histórico concepto de programa por el de *área* por adecuarse mejor al contenido temático de sus prácticas, a su propósito de articular más eficazmente sus distintas líneas de acción y al nuevo rol a jugar por Esquel en sus intervenciones. En el momento actual (2005) se identifican las siguientes áreas en sus dos históricos ejes de intervención: en el eje democracia, el área de Democracia y Formación Ciudadana (ADFC) y en el eje desarrollo, las áreas de Niñez y Juventud (ANJ), Desarrollo Empresarial (ADE), Desarrollo Local Participativo (DLP), Codesarrollo (AC), Turismo Sostenible (ATS) y Educación (AE)⁶.

Inicialmente se había definido como una "ONG de segundo piso", adoptando un *modelo de intermediación* (alianzas con contrapartes para la ejecución y cofinanciación de los proyectos hacia las que canalizaba recursos, proporcionaba asistencia técnica y realizaba seguimiento y control administrativo y técnico). Con el tiempo evolucionó hacia el concepto de ONG *facilitadora*, con un rol de co-ejecutora (o ejecutora directa) de proyectos, entendidos como "procesos" orientados a promover el desarrollo local. Así, a lo largo de su experiencia fue reafirmando su rol como "puente" entre el Estado y la sociedad civil. De las lecciones aprendidas en sus años iniciales extrajo las cinco estrategias que formuló en 1996 y que la orientan hasta el momento actual: formadora de redes, cofinanciadora, constructora de capacidades, auspiciante de diálogos y promotora de la responsabilidad social. En su última fase de vida institucional (2000-2005) decidió focalizar su intervención en espacios geográficos definidos, potenciando el trabajo en redes, en alianza con una pluralidad de actores públicos y privados y con una orientación hacia la incidencia en políticas públicas. Guiada por este nuevo enfoque, de aquí en adelante no le interesará desarrollar "proyectitos", sino más bien "estrategias en función de procesos en áreas claves", lo que derivaría en la formulación de "megaproyectos" de carácter multidisciplinario, multialiancista, e incluso, transnacionales⁷. En ese marco, la búsqueda de impactos se orientará crecientemente hacia un tipo de

⁴ P. de Desarrollo Social (PDS), P. Fondos de Apoyo a la Gestión Comunitaria (PFAGC), PROCESO, PDHS-Austro, PDHS-Litoral, PDHS-Sierra, PDHS-Amazonía, P. de Desarrollo de la Niñez y Juventud, P. de Responsabilidad Social, P. Formación Ciudadana, P. Fondo de Justicia y Sociedad, P. de Microfinanzas, P. Fondo Impulsar, P. de Desarrollo Empresarial

⁵ P. de Niñez y Juventud (PNJ), Desarrollo Humano Sustentable (PDHS), Democracia y Formación Ciudadana (PDyFC) y Desarrollo Empresarial (PDE).

⁶ El área de Desarrollo Local Participativo reemplaza al histórico Programa de Desarrollo Humano Sustentable (PDHS) que desaparece en el 2005. Las áreas de Codesarrollo, Turismo Sostenible y Educación están en proceso de constitución. Todos estos nombres son provisionales (2005).

⁷ Caso de los nuevos proyectos *Consortio para el Desarrollo Local, Pro-Redes* (Área de Desarrollo Local Participativo) y *Migración y Codesarrollo* (Área de Codesarrollo) que actualmente (2005) han iniciado su ejecución. El proyecto *Migración y Codesarrollo*, por ejemplo, se ejecuta en Ecuador, España e Italia en alianza con ONGs y organizaciones españolas.

intervención de alcance masivo.

Para ello, desde sus inicios, Esquel desarrolló múltiples alianzas con una diversidad de actores, preferentemente "fuertes" y afines a sus principios, filosofía y propósitos. Este modelo multialiancista, desde el cual podría definírsela como un anillo de sucesivos pactos y consensos en torno al desarrollo y la democracia, ha sido una de las razones de su éxito. En efecto, su alianza con los intelectuales del Sur (latinoamericanos) que selló su nacimiento, le confirió su contenido identitario. Su Directorio, cuidadosamente conformado, ha expresado una *alianza social* entre el empresariado socialmente responsable del Ecuador y una intelectualidad de clase media progresista, que ha funcionado como enlace con las élites socioeconómicas regionales⁸. Su sostenibilidad ha sido posible gracias a la construcción de *alianzas estratégicas y tácticas* con instituciones del Norte y, en menor escala, con empresarios/as locales. Su intervención en la sociedad ecuatoriana se ha realizado mediante alianzas con 300 *contrapartes reales* (1990-2005), el 70.1% ONGs⁹, algunas de las cuales participaron en más de un proyecto, contabilizándose alrededor de 532 *contrapartes efectivas* (Véase Cuadro No. 3, Anexo)¹⁰. En los últimos años ha establecido alianzas con el aparato estatal (central y local) a fin de garantizar un mayor impacto de sus acciones.

Para captar recursos Esquel partió de una estrategia financiera diversificada propuesta por un estudio de factibilidad (1991) que fue reformulada hacia 1994 y ratificada en el 2000 proponiéndose la constitución de una *corporación de desarrollo social (holding)* que combinaría la intervención social con la inversión empresarial orientada a generar recursos para asegurar su sostenibilidad. La aguda crisis económica del país dificultaría, sin embargo, su cristalización, por lo que, al menos por el momento, se ha abandonado este concepto.

Fue, precisamente, en el marco de esta crisis que se agudizó dramáticamente a fines del siglo XX, que Esquel desplegó impresionantes esfuerzos por captar recursos del mercado internacional de donantes, con el que se relacionó históricamente basándose en un imperativo ético: el resarcimiento de la inequidad mundial vía "asociación para el desarrollo" entre las organizaciones del Sur y del Norte, y al que se aproximó con una estrategia sustentada en una sesuda investigación sobre sus tendencias y líneas de financiamiento. Entre 1990-2005 Esquel había receptado donaciones por un monto de \$27'342.210 provenientes de 119 *donantes reales*¹¹. Considerándolos según la magnitud de sus contribuciones pueden identificarse 6

⁸ Hacia mayo de 2005 los/as miembros del Directorio eran: Jaime Mantilla, Pablo Better, Fabián Corral, Peggy Dulany, Mariano González, María Dolores Padilla, León Roldós, Juan Fernando Salazar, Walter Spurrier, Andrés Vallejo, Per Vorbeck, Pedro Zambrano, Jorge Roca, Eva García y Catherine Chalá. Otros miembros relevantes fueron Luis Gómez Izquierdo, fundador y designado Presidente Vitalicio en 2003, año en el que falleció y Gustavo Noboa Bejarano quien fuera Vicepresidente de la República (1998-2000) y asumiera la Presidente de la República con la caída de Jamil Mahuad el 21 de enero de 2000 (2000-2003).

⁹ Se destaca la cooperación con las siguientes ONGs: ACJ, FACES, CEDIS, Foro de la Juventud, FEPP, F. Habitierra, CEDIME, CEFOCINE, CISOL, SENDAS, F. Nuevos Horizontes.

¹⁰ Establecemos una distinción entre contraparte efectiva y contraparte real. *Contraparte efectiva*: aquella que coopera anualmente independientemente de su identidad institucional. *Contraparte real*, la aliada individualmente considerada.

¹¹ Según FE-E. "Recaudación de fondos" (mimeo, s/f). El número es estimado pues hay donantes que no han sido

grandes donantes (más de \$1 millón) que habían canalizado \$19'000.682 (69.5%) habiendo apoyado un mayor número de emprendimientos o los más importantes proyectos; 26 *medianos donantes* (entre \$100.000-999.999) con transferencias por \$6'489.495 (23.8%); y 84 *pequeños donantes* (entre \$1-99.999) con aportes de \$1'510.333 (5.5%) (Véase Cuadros No. 1-4, Anexo). Los datos confirman una consistencia en la aplicación de su estrategia diversificada de captación de fondos sustentada en alianzas con pocos socios fuentes. De los 119 donantes, 45 (37.8%) eran ecuatorianos u operaban en el Ecuador, 41 de los cuales (91.1%) correspondían a pequeños donantes; los 74 restantes (62,2%) eran extranjeros. Así pues, el grueso de recursos de Esquel ha provenido de grandes socios del exterior¹². Hacia el 2005 sus aliados estratégicos iniciales (I.Synergos, F. Rockefeller, e IYF) seguían contándose entre sus socios fuertes, evidenciando los lazos de confianza que había logrado crear a lo largo de su desempeño institucional.

Así, en un lapso de 15 años sus emprendimientos comprometieron una inversión total de \$35'421.233,63, de los cuales \$26'011.691,72 provinieron de donaciones canalizadas por Esquel, \$9'219.149,81 (26.1%) pusieron las contrapartes institucionales y \$190.392,10 (0.5%) provinieron de contrapartes comunitarias (Véase Cuadros No. 5 y , Anexo). Las cifras evidencian el notable esfuerzo realizado por la institución para captar recursos en una coyuntura internacional desfavorable, aun cuando éstos continuarían siendo insuficientes para garantizar su sostenibilidad¹³.

Las acciones y los impactos

En desarrollo

Desde sus orígenes abordó el desarrollo con un *enfoque integral*, enriquecido a lo largo de su evolución institucional dada su apertura hacia nuevas propuestas conceptuales. En su concepción, el desarrollo constituye un proceso orientado a incidir "tanto en aspectos económico productivos como sociales" y ambientales con el fin de "mejorar las condiciones de vida" de los/as más pobres mediante el fortalecimiento de sus "potencialidades internas y externas que los conviertan en protagonistas de su propio cambio"(Silva,2003:25). Desde esta perspectiva, sus acciones e impactos en el desarrollo abarcan los siguientes campos: 1) mejoramiento de las condiciones de vida; 2) apoyo a pequeñas iniciativas empresariales; 3) fortalecimiento de las capacidades; 4) promoción de la organización social; y 5) promoción de

identificados individualmente, registrándose bajo su categoría algunas donaciones, por lo que podrían agrupar a varios donantes. Asimismo, establecemos una distinción entre donantes reales y donantes efectivos. *Donante efectivo* es aquel que contribuye cada año y cuya donación es contabilizada independientemente de su identidad individual o corporativa. *Donante real* es la persona o institución individualmente considerada que puede aportar varias veces, pero se la contabiliza solo una vez. Los donantes efectivos siempre son más numerosos que los reales.

¹² Véase FE-E. « Recaudación de fondos » (mimeo, s/f).

¹³ En 1991 se propuso constituir un fondo patrimonial de \$25 millones. Dada la imposibilidad de lograrlo, a fines de 1999 se planteó la meta de \$5 millones, que tampoco fue posible. Actualmente (2005) su fondo patrimonial es de \$1'545.418,04. Véase Cuadro No. 9, Anexo.

la igualdad de oportunidades, aspectos que pasamos a examinar a continuación.

1. Mejoramiento de la calidad de vida

Esta ha sido una línea permanente de Esquel, ejecutada, principalmente, a través del Programa de Desarrollo Social -PDS- (1a y 2a fase) (1992-1995), el Programa Fondos de Apoyo a la Gestión Comunitaria (PFAGC) (1995-1999), el Programa de Desarrollo Humano Sustentable (PDHS) (1995-2005)¹⁴, el Programa de Desarrollo de la Niñez y Juventud (PDNJ) (1992, en curso)¹⁵ y las nuevas áreas emergentes (ADLP, ATS y AE). Estos programas y/o áreas se han orientado a mejorar las condiciones económicas, sociales y ambientales de las poblaciones urbano-marginales y rurales más pobres, especialmente mujeres, jóvenes, indígenas, proporcionándoles financiamiento y asistencia técnica para sus proyectos productivos (agropecuarios, agroecológicos, artesanales, comerciales, turísticos, piscícolas, etc); promoviendo el empleo o facilitando su inserción laboral; mejorando sus condiciones de salud y hábitat, estimulando su modernización tecnológica así como la recuperación de tecnologías tradicionales y promoviendo un manejo de recursos sostenible. Con el PDS, el PDNJ y el PFAGC priorizó pequeños proyectos de corta duración en una diversidad de provincias, pero desde el PDHS-Austro en 1995, empezó a privilegiar la *continuidad* de la intervención en regiones específicas apoyando varias fases de sus proyectos y promoviendo la elaboración de planes de desarrollo local. En su tercera fase de vida institucional (2000-2005), ha consolidado la continuidad de sus intervenciones en ámbitos locales de provincias marginadas, aunque con una vocación por articular sus experiencias a escala nacional, y en los últimos tiempos (2005) ha decidido apoyar proyectos focalizados en el desarrollo local participativo, el turismo sostenible y la educación¹⁶. Pues, lo que ahora le interesa es “trabajar en la generación de una plataforma para la incidencia en el desarrollo local” en alianza con diversos actores de la sociedad civil y el Estado¹⁷.

A través de todos estos programas (hoy áreas), entre 1992-2005 Esquel apoyó 296 proyectos cuyos impactos evolucionaron de un nivel micro, focalizados en pequeños emprendimientos dispersos en vastas áreas, hacia proyectos con incidencia en espacios locales-regionales de alcance masivo, dada cuenta que han beneficiado directamente a 499.095 personas e indirectamente a 1'066.957. En términos económicos generaron 434 empleos entre

¹⁴ El PDHS arrancó en 1995 como un programa focalizado en el Austro. Se cerró en septiembre de 1999. Pero desde 1997 se empezaron a crear otros PDHS regionales (Amazonía, Sierra, Litoral). En el 2001 se decidió agrupar a todos ellos en un solo programa y en el 2005 se plantearía su finalización.

¹⁵ Aunque en menor escala, durante la primera fase el Programa de Desarrollo de la Niñez y la Juventud (PDNyJ), más tarde denominado Programa de Niñez y Juventud también apoyo algunos proyectos económicos juveniles.

¹⁶ Hasta 2004 todos los proyectos del PDHS llevaban varias fases de ejecución. Tenían una orientación masiva pues no buscaban incidir sobre individuos sino sobre familias.

¹⁷ Entrevista con Lucía Durán, Quito, 1-04-05.

las poblaciones pobres. Canalizaron 1.602 créditos (revolventes) por un monto de \$356.635. Asimismo, a través de ellos se instalaron 23 microempresas, se intervinieron en 126 UPAS, se generaron 1.380 huertos, 83 unidades de comercialización, 62 talleres artesanales, 4 unidades de servicio turístico, 13 estanques piscícolas. En el área de salud y hábitat, se atendieron a 30.481 personas y se construyeron y/o mejoraron 149 infraestructuras y 147 viviendas (*Véase Cuadro No. 10, Anexo*). Los datos evidencian que los programas generaron un mejoramiento de las condiciones de vida de los/as más pobres, contribuyendo a la dinamización de las economías locales.

Cualitativamente, las experiencias coadyuvaron al desarrollo de nuevas metodologías de intervención (v.gr con niños/as, en salud comunitaria), y de nuevas tecnologías (v.gr educación, comunicación e información; agroecológicas; de construcción; manejo de recursos naturales; servicios turísticos), lo que posibilitó, precisamente, la generación de alternativas productivas y nuevas fuentes de trabajo, el mejoramiento de los sistemas de producción, comercialización y la calidad de sus servicios, el incremento de la producción, la productividad y el ingreso anual de las comunidades, el mejoramiento de su hábitat y su salud. Además, promovieron la solidaridad social y el empoderamiento de poblaciones excluidas (mujeres, jóvenes, indígenas) al facilitar su autonomía económica y estimular su acceso a la toma de decisiones en la familia y la comunidad.

2. Apoyo a pequeñas y medianas iniciativas empresariales

Desde 1995 Esquel impulsaría un *nuevo modelo de asignación de recursos* que combinaba retornos financieros con donaciones y se materializaría a través de uno de los componentes del *Programa Comunitario de Desarrollo Económico y Social* (PROCESO) (1994-1999), del *Programa por una Juventud Vigorosa* (PJV) (1998-2002) y de otros proyectos del PNJ¹⁸, así como mediante el *Programa de Desarrollo Empresarial* (PDE) constituido en el 2000.

PROCESO promovió, por primera vez en el país, un nuevo tipo de coalición social con la introducción del concepto "no capitalista" de la *inversión de riesgo* que combinaba la solidaridad y el lucro como nueva opción del desarrollo. Así, mediante una acuciosa preparación de su equipo, la elaboración de rigurosos estudios de factibilidad técnico-financieros y el desarrollo de nuevos procedimientos técnico-metodológicos de seguimiento y evaluación (como la innovativa estrategia proactiva y de alerta temprana formulada en 1997), Esquel se asoció en negocios productivos (agropecuarios, artesanales, comerciales e industriales) con emprendedores de escasos recursos pero con potencial de rentabilidad mediante la figura legal de una *Asociación o Cuentas de Participación* (ACP). Asimismo, a través del PJV, y en alianza con 26 ONGs en 10 provincias, la fundación apoyó técnica y financieramente a iniciativas productivas juveniles (no reembolsables y reembolsables

¹⁸ PROCESO tuvo tres componentes: inversión de riesgo; crédito; y capacitación. De su parte, los otros componentes del PJV eran capacitación a jóvenes, formación a mentores, intercambio de experiencias y apoyo a proyectos sociales. Este programa se ejecutó en el marco del Programa de Desarrollo de la Niñez y la Juventud (PDNyJ).

hasta en un 40%) en un proceso que se iniciaba con la capacitación en su manejo administrativo y técnico y concluía con la producción y comercialización del producto. Esta línea se mantuvo en 2002-2003 a través de un nuevo proyecto¹⁹.

En el año 2000, y en alianza con donantes nacionales y extranjeros, Esquel decidió institucionalizar este campo de acción constituyéndose como *corporación de desarrollo social* compuesta por una fundación (sin fines de lucro) y seis empresas (con fines de lucro) nucleadas en el emergente *Programa de Desarrollo Empresarial* (PDE), administrado autónomamente de la fundación. Cuatro de ellas serían una continuación de la línea iniciada por PROCESO: 1) inversión de riesgo a través del *Fondo Impulsar-PROPYMES*; 2 y 3) crédito a pequeños productores urbanos y rurales mediante *el Sistema de Microfinanzas* (de segundo piso) transferido en febrero de 2003 a la *Corporación para el Desarrollo de la Microempresa* (CODEMIC), una corporación creada en 2001 para promover la micro-pequeña empresa vía crédito, capacitación y asistencia técnica y conformada por una red de intermediarias financieras; y 4) EQUISOL, una cooperativa de ahorro y crédito. Las dos restantes empresas serían nuevas iniciativas (CONSUESQUEL, EDGARCORP) orientadas a proporcionar servicios administrativos y técnicos a distintos clientes. De todas ellas, CODEMIC ha salido fortalecida a pesar de la crisis²⁰. En 2004 inició la implementación de un sistema de microfinanzas de primer piso, pero manteniendo el programa de segundo piso “como una puerta abierta a proyectos que requieran de este tipo especial de intervención” (FE,2003:178). Entre 1995-2004 el trabajo de Esquel en esta línea ha arrojado como resultado la constitución de 57 micro-pequeñas empresas. En 18 de ellas realizó una inversión de riesgo por un monto de \$792.876,46. Adicionalmente, canalizó recursos para la concesión de 12.990 créditos retornables por un monto total de \$1'661.329 (*Véase Cuadros No. 11-12, Anexo*).

Aun cuando solo tres empresas de PROCESO y una del PDE lograron sobrevivir exitosamente a la crisis de 1999, la experiencia confirmó la validez de un modelo que combinó la solidaridad y el lucro como opción alternativa de desarrollo. En términos cualitativos, esta línea de acción proporcionó oportunidades únicas a una población marginada del mercado de crédito (o explotada por los agiotistas), así como a emprendedores con atractivos proyectos pero carentes de recursos; posibilitó la instalación o consolidación de pequeñas empresas y su gestión-administración moderna; contribuyó a la creación de una cultura empresarial social y ambientalmente responsable, incorporó a poblaciones tradicionalmente marginadas (mujeres, jóvenes, indígenas) y construyó identidad al reafirmar su confianza en el potencial nacional y apostar por sus pequeños emprendimientos en un contexto de crisis.

3. Fortalecimiento de las capacidades

Puede advertirse que el propósito de Esquel nunca fue "regalar el pez", sino "enseñar a pescar" a las poblaciones excluidas. En la línea de Amartya Sen, para quien el desarrollo

¹⁹ *Iniciativas Juveniles en el Austro* del PNJ (2002-2003).

²⁰ No así el FI-PROPYMES, EDGARCORP que fueron cerrados en el 2002-2003; CONSUESQUEL que no ha prosperado y EQUISOL que nunca se ha activado.

constituye "...la expansión de las 'capacidades' de la gente" debiéndose poner el acento no tanto "...en lo que la gente puede 'tener', sino en lo que ...puede 'hacer y ser'" (Silva,2003:14), Esquel promovió desde el inicio y a través de *todos* sus programas, hasta la actualidad, el fortalecimiento de las capacidades (conocimientos, destrezas y actitudes) de los siguientes actores: a) su población meta (mujeres, jóvenes, indígenas, pobres rural-urbanos, pequeños empresarios, etc); b) sus contrapartes (especialmente ONGs); y c) sus aliados (empresarios, funcionarios/as públicos/as).

Ejecutada ora por medio de sus contrapartes, ora directamente por su planta institucional, con metodologías participativas, experiencial-vivenciales -que en algunos casos incluyeron la observación *in situ* o el intercambio de experiencias- la capacitación impartida ha cubierto *toda* la agenda temática promovida por la cooperación técnica nacional e internacional en este período en el campo del desarrollo y la democracia²¹. Más aún, Esquel ha sido pionera en la introducción de nuevos temas -como inversión de riesgo, responsabilidad social, *marketing* social, balance social, captación de recursos- transferidos a nuevas audiencias (empresarios, ONGs). En el tema de responsabilidad social, sus formulaciones teóricas y experiencias prácticas han constituido un aporte a las ciencias sociales y a la cooperación técnica del país y América Latina en los años 90. En su última fase (2000 en adelante) sus programas han buscado asegurar el acceso a modernas tecnologías de información y comunicación en los procesos formativos de sus poblaciones meta.

Un balance del impacto de su acción en este campo entre 1990-2005 revela que unas 352.430 personas fueron capacitadas por sus programas a través de 11.141 eventos formativos de distinto tipo (talleres, seminarios, foros, ferias, campañas educativas, etc). Este proceso fue apuntalado con la generación de 433 productos de difusión y la formulación de 322 planes (estratégicos, de desarrollo, etc) elaborados con la participación de los capacitandos. Si se considera el efecto de irradiación de los nuevos conceptos, destrezas y actitudes sobre el entorno inmediato de las poblaciones capacitadas (familias, comunidad, organización, ámbito laboral), adicionalmente, se habría incidido sobre 350.000 personas²² (*Véase Cuadro No. 25, Anexo*). Es decir, estamos hablando de más de medio millón de personas expuestas a nuevos conceptos y prácticas: el mismo número de personas que se calcula ha emigrado con la agudización de la crisis finisecular.

El efecto que esta acción produjo en las poblaciones a las que llegó fue irreversible: les empoderó al posibilitarles tener el control de sus vidas, acceder a nuevos conocimientos, ganar en capacidad técnica, mejorar su autoestima, y promover su autosuficiencia; les brindó la oportunidad de emprender nuevos negocios o de mejorar los antiguos; les introdujo al mundo

²¹ Desde temas relacionados con la gestión administrativa, técnica y sostenible de los diversos emprendimientos productivos y sociales y de las organizaciones, pasando por temas de la salud física, sexual y mental de las poblaciones, su fortalecimiento socio-organizativo, su desarrollo personal, su conocimiento de la realidad nacional, a temas relativos a la construcción de ciudadanía -derechos, participación, actoría social, liderazgo, educación en valores-, topando temas específicos de ciertas poblaciones -v.gr género, identidades-, hasta temas públicos, tales como, gobernabilidad, descentralización, políticas públicas, temas jurídicos, justicia, ética, transparencia, construcción de consensos desarrollo local, entre los principales.

²² Para la estimación de la población influenciada indirectamente se ha promediado la tasa de dependencia por edad establecida por los censos de 1990 y 2001 (0,7572 y 0,6646) y se ha multiplicado por la población capacitada.

ciudadano al abrirles al conocimiento y ejercicio de sus deberes y derechos; permitió que fuesen visibilizadas como nuevos actores locales, facilitando su inserción en la esfera pública por medio de la promoción de su agenda entre los decisores políticos; promovió su cambio de actitud frente a los temas de género, sexualidad, ambiental, participación ciudadana, responsabilidad social, transparencia, liderazgo; coadyuvó a los procesos de fortalecimiento socio-organizativo de OBs y a la modernización, democratización y transparencia de organizaciones e instituciones públicas y privadas. Para las poblaciones excluidas esto significó algo invaluable: un reposicionamiento de su *status* subordinado tanto material como simbólico en sus distintos espacios de vida, y para los/as no excluidos/as, una toma de conciencia de su rol como agentes de cambio de la sociedad.

4. La promoción de la organización social

Asociado al fortalecimiento de capacidades, Esquel buscaba también contribuir a la construcción de *capital social* a través de la creación y fortalecimiento de organizaciones que promoviesen "la confianza, la ayuda recíproca y la cooperación" para lograr un desarrollo humano sostenible (Silva,2003:14-15). Así, en *todos* sus programas, su modelo de intervención privilegió el trabajo con poblaciones organizadas, promoviendo en dichos procesos la creación de nuevas organizaciones. En este mismo afán, en sus relaciones con las contrapartes evolucionó de alianzas bilaterales (caso del PDS, 1992-1995) a multialianzas y operación en redes para la ejecución de los proyectos, propias de su última etapa (2000-2005). Entre 1990-2005 Esquel ha intervenido en alrededor de 1202 entidades educativas y 2950 organizaciones de distinto tipo, especialmente OBs, habiendo promovido la creación de 255 nuevas organizaciones. Además, ha estimulado la creación de unas 51 redes y ha participado en 106 redes adicionales (*Véase Cuadro No.25, Anexo*). Asimismo, ha motivado la constitución de alianzas estratégicas entre una diversidad de actores públicos y privados para asegurar la incidencia pública de sus proyectos²³. Las redes impulsadas por sus programas han sido de distinto tipo: a) redes puntuales para la ejecución de un proyecto; b) redes de ONGs (v.gr los Centros de Referencia de PROCESO, PJV, PNJ); c) redes informales de salud y crédito (con el PDHS-Austro), d) redes de ONGs especializadas en determinadas áreas (PDHS, FJS, PRS, PNJ)²⁴; e) redes empresariales (PRS)²⁵; f) redes de intermediarias financieras²⁶; g) redes de

²³ Entre ONGs, OSCs, OBs, Estado, empresas, centros académicos, gremios, etc. Ejemplos de ello son los proyectos del Fondo de Justicia y Sociedad (FJS). Otro ejemplo ha sido un proyecto del PNJ ("Salud Sexual y Reproductiva de los Adolescentes de la Frontera Sur") que, al finalizar su ejecución en el 2003 daba cuenta de alianzas estratégicas con 265 diversas organizaciones en tres provincias fronterizas (El Oro, Loja y Zamora) establecidas en la ejecución del proyecto.

²⁴ El Fondo de Justicia y Sociedad (FJS) ha promovido la conformación de una red de alianzas estratégicas con organizaciones que trabajan en justicia en Quito, Guayaquil y Cuenca . El Programa de Responsabilidad Social (PRS) promovió la constitución de AROG en Guayaquil, una red compuesta por 20 ONGs (199), la Red de Grantmakers (2001), más tarde denominada Consorcio Ecuatoriano de Responsabilidad Social (CERES) que agrupaba a 21 ONGs "grandes" del país, consolidada en el 2004 como proyecto institucional. El PDHS promovió entre 1995-1998 la conformación de redes de ONGs en el Austro y en su última etapa impulsó la conformación de la Red Andina de Espacios Protegidos y Desarrollo (RAEPD); en 2003-2004 promovió la creación de la Red de

servicios (v.gr en salud sexual y reproductiva); h) redes de comunicación o virtual (PDFC); i) red de poblaciones que luchan por una causa²⁷; y j) redes en torno a valores (como la *Red Cívica Anticorrupción* creada en 1997).

Una de las experiencias más notables en la construcción de capital social, fue el impulso a la organización juvenil, desarrollada entre 1994-2000 en el marco del Programa para el Desarrollo de la Niñez y la Juventud (PDNyJ) creado en 1992 y que se orientó preferentemente a jóvenes, al constatar su inaceptable exclusión e invisibilización en la vida social y política de un país catalogado como "joven". Empezó creando en 1994 un *Comité Juvenil Asesor* (CJAE) de sus políticas hacia esta población conformado por un grupo de destacados/as líderes/esas juveniles que se convertiría en un núcleo dinamizador de los primeros espacios de organización juvenil que empezarían a crearse ese mismo año en varias provincias (Pichincha, Esmeraldas, Azuay, Cañar): los *Foros de la Juventud*. A través de la ejecución de variados eventos con metodología participativa en los que los/as jóvenes debatían sus problemas en cada localidad, se fueron creando las condiciones para su reunión en una "cumbre nacional" de la que nació el *Foro Nacional de la Juventud* (FNJ) y en la que se produjo la primera *Agenda Política de la Juventud* (diagnóstico y propuestas de políticas para los/as jóvenes) que sería entregada a las autoridades locales y nacionales electas en 1996. Tres años después (1999) promovería la elaboración de una nueva agenda (esta vez de Políticas Públicas) con los/as jóvenes del FNJ. En un proceso de seis años Esquel promovió la movilización de alrededor de 15.000 jóvenes de más de 100 organizaciones en 23 ciudades de todas las provincias, excepto Galápagos, coadyuvando a la constitución de 20 Foros locales. Adicionalmente, auspició 10 proyectos encaminados al fortalecimiento socio-organizativo del FNJ que representaron una inversión total de \$114.821,82, de los cuales FE aportó con \$44.931,11, la contraparte institucional con \$64.933,31 y la comunitaria con \$4.957,40²⁸.

Entre 1994-2000²⁹ el proceso del Foro había beneficiado directamente a 28.064 jóvenes e indirectamente a 13.060 adicionales, habiendo contribuido a la capacitación de 22.465

Turismo Comunitaria y la Red Regional de Turismo Comunitario. Asimismo, el PNJ promovió la constitución de la Red de Instituciones Públicas y Privadas que trabajan con jóvenes.

²⁵ Tales como, la Corporación de Desarrollo Comunitario (CDC) constituida en Cuenca; y el Grupo de Organizaciones Privadas para la Responsabilidad Social (GOPRS) constituida en 1999 por empresas y fundaciones empresariales.

²⁶ Tales como la Red de Intermediarias Financieras promovida por su Sistema de Microfinanzas. También promovió la creación de la Red Financiera Rural y del Foro de la Micrompresa en las que participa activamente. Desde el 2004 forma parte del Consorcio para el Desarrollo Local.

²⁷ Caso de la Red de Jóvenes por la Coalición Nacional por la Justicia constituida en 2004 en el marco de la acción del FJS.

²⁸ Véase Erika Silva. "Nueve Modelos de Intervención Social. Esquel y el Tercer Sector en el Desarrollo (1990-2001)". Informe de Consultoría para Fundación Esquel. Quito, agosto 18, 2003.

²⁹ En 2000 finaliza el proyecto FNJ en Esquel, aunque éste se mantiene activo.

muchachos/as. Ello contribuyó a un cambio en la mentalidad entre los/as jóvenes expuestos a la experiencia, a su visibilización como nuevos/as actores/as sociales y políticos/as y a la forja de nuevos liderazgos. En la actualidad, muchos/as de ellos/as ocupan posiciones directivas en distintas instituciones y algunos/as han sido candidatos/as en procesos electorales. En ese sentido, constituyó un modelo exitoso en el trabajo orientado al empoderamiento de esta población excluida.

5. La promoción de igualdad de oportunidades

En 1995 Esquel decidió promover la igualdad de oportunidades para niños/as y jóvenes de hogares pobres mediante el otorgamiento de becas integrales, inicialmente proporcionadas a hijos/as de los soldados fallecidos o heridos en la *Guerra del Cenepa* a través del *Fondo para la Paz, la Educación y el Desarrollo* (FPED)³⁰ (1995). Habiendo constatado la existencia de jóvenes brillantes que "no estudiaban porque no tenían recursos" ese mismo año decidió crear el *Programa de Promoción del Talento Juvenil* (PPTJ) orientado a otorgar becas de estudio a jóvenes excepcionales de sectores populares urbano-marginales y rurales de todo el país, que exhibiesen un perfil de excelencia académica. Rigurosamente seleccionados, ellos/as deberían realizar, además, trabajo voluntario. En 2003 Esquel atrajo nueva inversión empresarial para financiar becas, ampliando su cobertura con la creación de dos nuevos programas (BellSouth-ProNiño, Becas Manta) y un adicional en proyecto ("Yo Apuesto por Tí")³¹. Hacia el 2005 se mantenían activos el PPTJ y el programa de becas en alianza con OTECEL.

Entre 1995-2005, con apoyo de donantes extranjeros y nacionales, y en alianza con centros educativos, universidades y ONGs, Esquel ha concedido 2.027 becas que han favorecido a 640 becarios/as, comprometiendo una inversión total de \$511.893,15 (*Véase Cuadros No. 13-15, Anexo*). Más allá del dato cuantitativo, cabe revelar el efecto irreversible que ha tenido en la vida de algunos/as de estos/as jóvenes a través de sus propios testimonios³²:

Si no hubiera sido por esto no hubiera tenido la educación que estoy teniendo. Es todo lo que tengo ... La relación con Esquel me ha abierto muchas puertas. Me ha dado la oportunidad de hablar ante auditorios importantes, de capacitarme... Me ha ayudado a sensibilizarme con la gente... (*Ludi Caicedo*).

Me dió la oportunidad de seguir estudiando, de la que ya me iba despidiendo; de vincularme a otras realidades, de crecer como persona, sobre todo (*Ximena Barros*).

Me permitió seguir estudiando. Me incentivó a sacar todo de mí para seguir adelante. Me formó como ser humano. Me hizo dar cuenta que lo que nosotros damos es poquito en relación a lo que los demás

³⁰ Con ese nombre se conoce al conflicto fronterizo entre los ejércitos ecuatoriano y peruano en enero de 1995, durante los gobiernos de Sixto Durán Ballen (Ecuador) y Alberto Fujimori (Perú).

³¹ Auspiciadas por OTECEL S.A. BellSouth (ahora MOVISTAR), Conservas Isabel (Manabí) y Confianza Cía de Seguros, respectivamente.

³² Los testimonios constan en Silva,2003:176-177.

nos dan (*Yadira Chávez*).

Me dió la oportunidad de seguir estudiando, que en mi caso era casi utópico. Ha sido una de las mejores cosas que me ha pasado (*Fabián Regalado*).

Aprendí que la pobreza no es una excusa; es una forma de ver la realidad, el futuro, de esperar que todo caiga del cielo. A nosotros nos queda la satisfacción de haber luchado por nuestras metas y que nada se nos ha regalado (*Yadira Chávez*).

Acciones e impactos en el trabajo en democracia

¿Cómo entiende la democracia Esquel? A lo largo de su vida institucional, se ha inclinado por un concepto *sustantivo* de democracia, entendiéndola más como un "estilo de vida" que como un conjunto de procedimientos para el funcionamiento del régimen político. Ha apostado por una democracia que involucre "la participación y responsabilidad de las personas en la construcción de una sociedad ... donde se eleve la calidad de vida y en donde la persona intervenga decisivamente para resolver sobre alternativas de mejoramiento colectivo" (cit en Silva,2003:25). Inspirada en esos conceptos su acción se ha orientado a promover la forja de una cultura política democrática a través de: 1) la creación de espacios para el diálogo, la concertación y la construcción de consensos; 2) la construcción de ciudadanía; 3) la construcción de una nueva ética socio-política; 4) la construcción de nuevos liderazgos; y 5) la promoción de reformas al sistema de justicia.

1. Los espacios para el diálogo, la concertación y el consenso

Desde sus orígenes Esquel consideró como indispensable un cambio en la cultura política del enfrentamiento, el particularismo y el elitismo propia del país. "No podíamos seguir viviendo esa lógica de guerra y de *ghetto* de la cultura política, sin proyecto nacional", señala Cornelio Marchán³³. Ese imperativo le volcó a crear espacios de diálogo, concertación y propuestas de solución sobre los principales problemas del país.

Su primera iniciativa fue el *Foro de la Ciudadanía* (1994-1995) que convocó a personalidades y líderes políticos del Estado y la sociedad civil a concertar en torno a ciertos temas de la reforma social y política en debate por aquel entonces (v.gr descentralización, democratización, corrupción, lucha contra la pobreza, políticas sociales, gobernabilidad, reforma política). Ese mismo año impulsó -como ya vimos- la emergencia de los *Foros de la Juventud* en los que los/as jóvenes debatieron, concertaron y elaboraron la *Agenda Política de la Juventud* alrededor de seis ejes problemáticos (identidad, educación, trabajo, salud, medioambiente y participación). En 1999 les invitaría nuevamente a concertar en torno a la formulación de una *Agenda de Políticas Públicas para la Juventud*. La estrategia de generación de estos espacios de concertación entre los/as jóvenes se ha expresado vigorosamente en varios proyectos del PNJ en la última etapa (2000-2005)³⁴.

³³ Según Cornelio Marchán, cit en Silva,2003:64.

³⁴ Como el de SSR en la frontera sur y *Protagonismo Juvenil*: el primero promovía Comités de Coordinación

Entre 1995-1996 invitó a decisores políticos y promotores de desarrollo a debatir en torno a la pobreza en el marco de la cual se formuló la *Agenda para Combatir la Pobreza*. En 1997, a través de los *Diálogos Ciudadanos*, abrió un espacio para la construcción de consensos entre diversos actores sociales y políticos alrededor de la reforma constitucional propuesta en aquella coyuntura. Entre 1998-2000 el P.Democracia y Formación Ciudadana (PDFC) organizó los *Foros de Interés Ciudadano* en varias provincias, espacios de concertación de sectores de la sociedad civil (comunidad educativa y Tercer Sector), sustentados en una metodología *deliberativa*, convocados a dialogar y encontrar opciones de solución frente a determinado problema de índole pública de la comunidad³⁵. Desde el 2002 ha impulsado los *diálogos sostenidos*³⁶ con jóvenes diversos (de partidos políticos, movimientos sociales, gremios empresariales, etc) basándose en una metodología "de lo personal a lo grupal" hacia la construcción de agendas, poniendo énfasis "en el proceso de construcción del diálogo, más que en el resultado de la agenda", en el objetivo de que se formen jóvenes "que mañana puedan generar cambios" (Silva,2003:164). La experiencia -que ha incluido salidas al campo para que las propuestas tengan un basamento real- ha cristalizado en la formulación de una agenda con siete objetivos nacionales y propuestas de acción en torno a cuatro ejes (educación, ciencia y tecnología; economía y empleo; participación, democracia y ciudadanía; y ambiente y salud); en la ejecución de campañas de cabildeo con decisores políticos para la concreción de la agenda en alianza con otros actores; y en la realización de eventos públicos de carácter masivo de gran impacto en la opinión pública.

En el marco del proyecto *Fondo de Justicia y Sociedad* del PDFC se impulsarían, desde el 2003, varios espacios de concertación orientados a promover la reforma al sistema de justicia y la transparencia en el manejo de las instituciones, tales como: a) la *Coalición Nacional por la Justicia*, conformada por más de una veintena de personalidades³⁷ que produjo la *Agenda de la Sociedad Civil para la Reforma del Sistema de Justicia* (2003), organizó eventos de difusión del tema y promovió la creación de dos observatorios de justicia (2004); y b) la *Coalición por el Acceso a la Información Pública*, conformada por seis organizaciones de la sociedad civil, que trabajó por la aprobación de la *Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública* aprobada por el Congreso Nacional en el 2004.

Una última iniciativa en esa dirección es el proyecto *Construyendo el Nosotros*

Locales y Mesas de trabajo en torno al tema; el segundo promovió la concertación de los jóvenes de Cuenca que derivó en la formulación de la Agenda Juvenil de Cuenca (FE, Informes Anuales, 2002, 2003, 2004).

³⁵ El tema seleccionado por los FIC fue el de la corrupción. En 2002 capacitó en esta metodología a líderes/esas indígenas de Otavalo y Guamote, promoviéndose FICs en torno a temas de leyes y derechos, fortalecimiento socio-organizativo y precios de los productos.

³⁶ A través del proyecto *Construcción de Consensos* del PDFC.

³⁷ Entre sus miembros constan: Fabián Corral, Roberth Puertas, Alvaro Galindo, Gustavo Jalkh, Julio César Trujillo, Cristóbal Machuca, Ximena Moreno, María Paula Romo, Elizabeth García, Jaime Vintimilla, Beatriz Bordes, María Josefa Coronel, Rosa Elena Jiménez, Nicolas Parducci, Roberto Illingworth, Rocío Salgado, Alberto Wray, Boris Cornejo, Cornelio Marchán, Cristhian Bahamonde, Farith Simon, Fernando Gutiérrez, José Peña, Pablo Estrella, Valeria Merino (www.coaliciónjusticia.org)

orientado a promover el debate y la proposición de “...soluciones viables ... que contribuyan a orientar el rumbo del país” y le brinden “contenidos más eficaces a nuestra democracia”(s/a179,s/f:1), en el marco de la cual Esquel ha convocado a cerca de una treintena de líderes/esas representativos/as de “la diversidad ecuatoriana” y “del gran potencial que significa la unidad”, en el objetivo de “pensar al Ecuador”³⁸. Sus integrantes lo visualizan como un *centro de pensamiento* “sin lineamientos políticos determinados”, más bien, pluralista, multidisciplinario y cohesionado en torno a ideas-fuerza y líneas de acción consensuadas en torno a tres ejes: a) *democracia*, como “posibilidad de subvertirnos legítimamente y ... espacio para hacer posible la vigencia de los derechos humanos”; b) *diversidad*, porque solo reconociendo “lo que somos” podemos “saber hacia dónde vamos”; y c) *ilusión movilizadora*, o la identificación de un “imaginario que nos encante y empuje nuestra voluntad” desde “lo afectivo, lo espiritual y lo intelectual”. Para ello, diseñaría tres estrategias: *creación y decisión*, o la formulación de propuestas viables, así como la presión en torno a sus decisiones; *espacios de encuentro* entre “las múltiples diversidades, diferencias y oposiciones” para identificar “mínimos comunes que contribuyan ... a la gobernabilidad”; y *construcción de un imaginario*, indagando “señales de identidad y pertenencia ... que le devuelvan a la sociedad ecuatoriana confianza y compromiso con un proyecto colectivo”(s/a179,s/f:1). Aun cuando todavía no cuenta con financiamiento, este nuevo proyecto de Esquel ha emprendido algunas acciones: en 2005 ha iniciado una investigación en torno a “quiénes somos”, con una metodología “de objetivación de la subjetividad”; está organizando tres encuentros sobre temas de ciudadanía y desarrollo local; y está promoviendo reuniones de trabajo mensuales del grupo alrededor de relevantes problemas teórico-prácticos.

En síntesis, entre 1994 e inicios de 2005 Esquel ha impulsado diez proyectos con vocación concertadora en el marco de los cuales se han organizado alrededor de 413 espacios de concertación, en alianza con ONGs, organismos internacionales y estatales a los que habrían asistido más de los 41.170 participantes registrados en los informes de seis proyectos (*Véase Cuadro No. 16, Anexo*). Dicha acción sensibilizó a las poblaciones expuestas hacia una apertura al diálogo y a la concertación; fortaleció su conciencia de participación ciudadana en el ámbito público; estimuló la emergencia de nuevos foros; promovió la organización, visibilización y posicionamiento de nuevos actores sociales/políticos; posibilitó la construcción de agendas para la solución de problemas; generó insumos propositivos y estrategias a ser impulsadas en los procesos de reforma y democratización del Estado; y facilitó la construcción de nuevas alianzas entre sectores de la sociedad civil para promover una cultura política democrática y nacional.

2. La construcción de ciudadanía

³⁸ Fueron convocados/as hombres, mujeres, jóvenes, negros, indios, blancos, mestizos, empresarios/as, estudiantes, profesionales, académicos/as. Sus nombres: Luis Macas, Luz Marina Vega, María Cristina Maldonado, Angel Quiñonez, Angel Medina, Katherine Chalá, Roque Sevilla, Luis Maldonado, Andrés Hidalgo, Virginia Andrade, Gaby Foster, Eva García, Mariana Galarza, Joaquín Hernández, Rafael Correa, Fabián Corral, Cornelio Marchán, Orlando Pérez, Karol Murillo, Gustavo Vega, Fernando Bustamante, Nelson Reascos, Oswaldo Jarrín, Constanza Calderón, Juan Sebastián Roldán, José Valencia, Norman Wray, María Paula Romo y Dolores Padilla (Entrevistas con Fausto Valle, Quito, 30-03-05; Juan Sebastián Roldán, Quito, 30-03-05).

La construcción de ciudadanía, entendida como la relación política entre los individuos y el Estado a través de derechos y deberes legalmente normados, constituye para Esquel "el tema central del país"³⁹. Como lo hemos advertido, desde sus inicios hasta la actualidad *todos* sus programas se han orientado a la promoción de los derechos de poblaciones específicas (niños y jóvenes, mujeres, indígenas y afrodescendientes), así como de la ciudadanía en general. Desde 1997 esta vocación dió origen al PDFC⁴⁰, cuya acción actualmente se orienta a fortalecer las actorías políticas ciudadanas para la incidencia pública y la transparencia en la gestión del poder hacia la ciudadanía.

Pero, Esquel tuvo claro también el tema de las responsabilidades, a las que entendió desde la corriente del "nuevo comunitarismo"⁴¹, focalizando su promoción, especialmente, entre las élites pudientes: para combatir la pobreza en un país de tan elevada concentración de la riqueza, era imperioso redistribuir sus excedentes, por lo que se dedicaría a motivar la filantropía entre ellas. Luego de frustrados intentos por promoverla, decidió intervenir con conocimiento de causa realizando, entre 1996-1997 una investigación exhaustiva sobre el tema a partir de la cual definió un nuevo concepto: el de responsabilidad social, originalmente entendida como "la 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,2003:195). El nuevo concepto orientó un cambio de estrategia y facilitó la creación del Programa de Responsabilidad Social (PRS)⁴².

Entre 1997-2004 Esquel difundió el tema entre el empresariado, las universidades y las ONGs y desarrolló otros temas (*marketing* social, balance social) socializados en unos 35 eventos que han capacitado a un estimado de 20.455 personas; realizó acercamientos directos con decenas de empresarios/as, empresas, y fundaciones empresariales para motivarles a la inversión social y lideró la creación de 4 redes orientadas a la promoción de la responsabilidad social de empresas y ONGs. Adicionalmente, generó 13 productos de difusión y mejoró sus sistemas de comunicación en red para posicionar y consolidar el tema entre su población meta. Mediante estas estrategias logró sensibilizar y concretar alianzas para la inversión en proyectos sociales con 52 empresas, 6 universidades y 84 ONGs⁴³. La evaluación del programa realizada

³⁹ Cornelio Marchán, citado en Silva,2003:64.

⁴⁰ Inicialmente se denominó Programa de Formación Ciudadana.

⁴¹ Son dos las posiciones desde las cuales se plantea el tema de las responsabilidades en el Norte: a) la posición de la "nueva derecha" que enfatiza en las obligaciones ciudadanas, dejando a un lado los derechos sociales; b) el "nuevo comunitarismo", corriente asociada al desarrollo de la democracia participativa que promueve la emergencia de iniciativas locales, valores comunitarios, integración y solidaridad social (Silva,2005,36).

⁴² En un inicio fue autónomo, pero actualmente forma parte del PDyFC.

⁴³ Véase *Cuadro No. 17*, Anexo 1. Entre otras, ha establecido alianzas con las siguientes empresas y fundaciones empresariales: Rivas Herrera, Citybank, BellSouth, Norlop Thompson, ITABSA-Philip Morreis, Ferrero, CCI, TIA, Estudio Jurídico Pérez Bustamante Ponce, INDURAMA, Cámara de Industrias de Pichincha, Escuela de Comunicación Mónica Herrera, Filanbanco, Flasticaucho, Fundación Cuesta Holguín, SUPERMAXI,

en 2002 daba cuenta de su alta capacidad para establecer relaciones con organizaciones de la sociedad civil y entidades gubernamentales traducida -hasta esa fecha- en su cooperación con 218 organizaciones. Un efecto de su gestión fueron las exitosas alianzas que el PRS concretó en 2002-2003 a través del Fondo Avina-Esquel con dos empresas y tres ONGs nacionales e internacionales para emprender cuatro proyectos educativos, de salud y ambientales con poblaciones de escasos recursos en varias provincias.

En suma, entre 1990-2005 la promoción de derechos y responsabilidades impulsada por el PDyFC (hoy área) se ha materializado en 92 proyectos que han representado una inversión de Esquel de \$11'318.751.94. Estas acciones beneficiaron directamente a 181.044 personas que fueron capacitadas mediante 1.452 eventos formativos, generándose 131 productos de difusión. Se intervinieron 662 entidades educativas y 2.118 organizaciones, creándose 122 nuevas organizaciones y 8 redes. Adicionalmente, la inversión para el desarrollo promovida por las alianzas ONGs-empresas del PRS se tradujeron en la construcción de 9 infraestructuras, la atención en salud a 800 personas anuales y la canalización de créditos por un monto de \$58.000 (*Véase Cuadros No. 11 y 18, Anexo*). En términos cualitativos, esta línea de acción coadyuvó no solo al empoderamiento de poblaciones excluidas, como ya hemos visto, sino que contribuyó a la formación de "nuevos/as ciudadanos/as", conscientes de sus deberes y derechos, con un compromiso activo en la construcción de la democracia y una creciente incidencia en las políticas locales.

3. La lucha por una nueva ética

La construcción de ciudadanía implicaba, pues, el desarrollo de una *nueva ética* responsable, pero también solidaria y transparente. De su lucha por desarrollar una ética responsable ya hemos dado cuenta en el punto anterior. En cuanto a la promoción de la *solidaridad social*, Esquel la estimuló a través de la organización de campañas de levantamiento de fondos entre sectores pudientes y ciudadanía en general, orientadas a poblaciones necesitadas, generalmente en situaciones de crisis. Estas comprometieron alianzas con diversos actores de la sociedad civil y del Estado (FF.AA., medios de comunicación, organizaciones de base, empresas, ONGs, etc). Tales iniciativas se verificaron desde 1993 con la organización de la campaña *Dale tu mano al Ecuador* encaminada a recaudar fondos para los damnificados del "desastre de la Josefina" en las provincias del Azuay y Cañar⁴⁴. Entre

MANEXPO, Conservas Isabel, FIDEVAL, TACTICALIA, Aseguradora del Sur, Confianza Cia de Seguros. Ha asesorado además a Vegaflor, MARCIMEX, INSA, City Investing, Grupo Wong, Sudamericana de Seguros. Con las ONGs internacionales Fundación Avina y United Way International y con 21 ONGs nacionales "grandes" constituyó el Consorcio Ecuatoriano de Responsabilidad Social (CERES). Además, promovió la alianza de tres fundaciones (F. Dejemos Huella, F. Villa Alegre y F. Sinchi Sacha) con empresas. Estableció alianzas con las universidades: U. Internacional del Ecuador, UIDE; U. Politécnica Salesiana, UPS; U. Andina; Politécnica del Ecuador, FLACSO y últimamente se ha acercado a la Universidad de Cuenca y la de Manta. Adicionalmente, en Cuenca facilitó la alianza entre las ONGs SENDAS-Cooperativa Jardín Azuayo con las empresas CARTOPEL, Zhumir y Salvador Pacheco Mora de Cuenca, en un proyecto de crédito para mujeres jefas de hogar, según Ganso Peña (cit en Silva,2004:16).

⁴⁴ El "desastre de la Josefina" se produjo el 29 de marzo de 1993 y consistió en el deslizamiento de 24 millones

1995-1999 promovió la campaña para la creación del *Fondo para la Paz la Educación y Desarrollo* (becas) en la coyuntura de la *Guerra del Cenepa* (1995); aquellas a favor de los damnificados del Cotopaxi y el Litoral afectados por los desastres naturales de 1996-1998⁴⁵; y en 1999 impulsó la campaña internacional *La Hora de los Niños*. A través de ellas Esquel motivó la solidaridad social de alrededor de 678 donantes (individuales y corporativos) logrando recaudar aproximadamente \$748.077,31 que los canalizó al desarrollo de proyectos sociales (viviendas, infraestructura para personas afectadas por los desastres) y a la creación de becas para niños/as y jóvenes (*Véase Cuadro No. 19, Anexo*).

Ante el avance de la corrupción en el país, la *transparencia* era otro valor a ser difundido en la perspectiva de contribuir a la construcción de "comunidades íntegras". En coherencia con ello formularía casa adentro su *Código de Ética* (1998-1999); a nivel público impulsaría la institucionalización de la *Comisión Cívica de Control de la Corrupción* (CCCC) (1997); e internamente, promovería la línea de educación en valores en sus proyectos. Un ejemplo de ello sería el proyecto *Yo Tengo Poder*, ejecutado en alianza con una empresa y varias ONGs, que entre 1999-2004 había capacitado en valores éticos (solidaridad, autoestima, honestidad, comunicabilidad, autocontrol y empatía) a alrededor de 132.367 personas (120.645 estudiantes, 5.514 profesores/as y 6.208 padres/madres de familia) de 387 colegios en cuatro provincias (Pichincha, Guayas, Los Ríos y Cañar) y cuyos resultados rebasaron todas las expectativas, pudiendo constatarse, incluso, algunos "cambios de actitud de alumnos, profesores y padres de familia" (*Véase Cuadro No. 20, Anexo*). En 2003 el Fondo de Justicia y Sociedad impulsaría un proyecto en la misma línea. Ambos emprendimientos lograron incidencia pública a nivel local y nacional al apoyar el proceso de transversalización del eje de educación en valores en la educación básica cristalizado en el *Currículo de Educación en la Práctica de Valores para la Educación Básica Ecuatoriana* aprobado por el MEC en 2004.

4. La incidencia en la reforma a la justicia

Un severo obstáculo en la construcción de la democracia política ecuatoriana de los 90 constituía la falta de credibilidad de sus instituciones dado su manejo discrecional, su politización y la transgresión de normas en la toma de decisiones, aspectos que han ocasionado su creciente ilegitimidad en la década. Un ejemplo de ello era el sistema de justicia. Hacia 1998 Esquel decidió incursionar en ese terreno en el objetivo de contribuir a la construcción de una justicia independiente, eficaz, confiable y predecible, orientada a proteger los derechos ciudadanos, promoviendo la constitución del *Fondo Justicia y Sociedad* (FJS).

A través de éste, Esquel financió proyectos orientados a reformar y modernizar la justicia y promover la lucha anticorrupción en alianza con organizaciones del Tercer Sector y

de m³ cúbicos de material pétreo del cerro Tamuga sobre el cauce del río Paute, bloqueándolo y reteniendo 190 millones de m³ de agua cuyo desfogue, a mediados de abril, produjo la destrucción total de cultivos, carreteras, infraestructura, viviendas y poblados afectando a 20.000 personas, de las cuales 2000 fueron damnificadas (Silva,2003a:4).

⁴⁵ El terremoto de Cotopaxi en 1996 y las inundaciones ocasionadas por el Fenómeno de El Niño en 1997-1998.

el Estado; a impulsar la transparencia en la gestión pública fortaleciendo las capacidades técnicas y administrativas de instituciones orientadas al control (como la CCCC, la Oficina de Quejas del Consejo Nacional de la Judicatura), y de varios gobiernos locales; promovió la constitución de redes y alianzas estratégicas entre organizaciones especializadas en el área de justicia; fortaleció las capacidades de aquellas, de funcionarios judiciales y comunicadores sociales; impulsó la constitución de la *Comisión para la Aplicación de la Reforma Procesal Penal* (CARPP), comisión de alto nivel orientada a promover reformas al sistema procesal penal⁴⁶; promovió la constitución de coaliciones (alianzas con personalidades relevantes) para impulsar la reforma de la justicia; brindó apoyo técnico-financiero a los servicios legales gratuitos de seis ciudades en el objetivo de fortalecer el débil sistema de defensoría pública del país; y apoyó la creación de observatorios sobre derechos, seguridad ciudadana y justicia en varias ciudades en la perspectiva de que la información recolectada y procesada fuese transferida a las instituciones para su conversión en políticas públicas. Desde el 2001 el FJS asumió un rol más proactivo, más político en la promoción de dichas reformas en el objetivo de fortalecer el precario Estado de Derecho del país, a través de tomas de posición públicas en relación a asuntos o eventos que violaban los derechos ciudadanos, evidenciaban indicios de corrupción o transgredían principios democráticos y constitucionales⁴⁷.

Entre 1998 e inicios de 2005 el FJS auspició 49 proyectos (la mayoría de alcance nacional y orientados a la ciudadanía en general) que representaron una inversión total de \$8'023.454,97 de la cual el aporte de Esquel fue de \$6'325.538,87. Estos han beneficiado directamente a 7.197 personas, habiéndoles capacitado a través de 372 eventos formativos. Se ha intervenido en 242 entidades y se ha estimulado la creación de 54 nuevas organizaciones y 4 redes (*Véase Cuadro No. 21, Anexo*). Hacia fines de 2004 las organizaciones aliadas llegaban a 88 y comprendían entidades públicas y privadas (ONGs, empresas consultoras, entidades estatales -centrales y locales-, asociaciones de trabajadores, colegios profesionales, federaciones, etc)⁴⁸.

⁴⁶ Conformada por el Pdte. de la Corte Suprema de Justicia, la Ministra Fiscal y delegados del Ministerio de Gobierno, la Policía Judicial y la Defensoría Pública. Esquel cumplió el rol de coordinadora general y dinamizadora de dos subcomisiones (la de reformas legales y de capacitación).

⁴⁷ Entre otras, las acciones realizadas a propósito de la cesación inconstitucional de la Corte Suprema de Justicia resuelta por la alianza entre el PSP, PRE, PRIAN, MPD y diputados independientes y el nombramiento de una nueva CSJ conformada por jueces afines a esas tiendas partidistas el 8 de diciembre de 2004 que abrió una coyuntura crítica para el Gobierno de Lucio Gutiérrez concluyendo con su derrocamiento el 20 de abril de 2005 y que evidenció, nuevamente, la profunda crisis de legitimidad del Estado ecuatoriano.

⁴⁸ ⁴⁸ ONGs: INREDH, CEPAM, CEPLAES, CORDES, CECAFEC, Fundación Terranueva, Participación Ciudadana, FFLA, CEDA, F. María Guare, CIDCCE, Instituto Benjamín Carrión, CEPAR, Oficina de Derechos Humanos de Sucumbíos, SELA, F. Eugenio Espejo, PROIURIS, Centro de Derechos Económicos y Sociales, DNI, CLD, Confraternidad Carcelaria del Guayas, Comité Permanente por la Defensa de los DDHH, F. de Investigación y Desarrollo Integral Otavalo Kawsay F-Indio-K, Fundación de Cultura Indígena Kawsay, Instituto Científico de Cultura Indígena (ICCI); Confederación de Pueblos de la Nacionalidad Kichwa del Ecuador, Organizaciones indígenas y campesinas: ECUARUNARI, FENOCIN, CEPUCU, UPCCC; Aparatos estatales: Corte Suprema de Justicia, Oficina de Quejas del CNJ, Ministerio Público, Tribunal Constitucional, Consejo Nacional de la Judicatura (CNJ), CONAMU, CCCC, Ministerio de Gobierno, CODENPE, Municipio de Santa Ana de Cotacachi, Municipio Rumiñahui, Municipio de Otavalo, Municipio de Guamote, Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, Dirección Nacional de Comisarías, Corte Superior de Ibarra, Comisión de Asuntos Indígenas y otras Etnias del Congreso

A través de todas estas iniciativas se auspició la generación de nuevos proyectos de ley, como la *Ley Orgánica de Defensoría Pública (LODP)*, la *Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública (LTAIP)*, la *Ley Orgánica de la Función Judicial (LOFJ)*, la *Ley de Administración de Justicia Indígena (LAIJ)*, participándose en el cabildeo de todas ellas, y se coadyuvó a la *Actualización de Multas del Código de Procedimiento Penal*. Asimismo, se produjo un paquete de *Reformas al Código de Procedimiento Penal* propuesto por la CARPP en consenso con instituciones de la sociedad civil y el Estado, actualmente en trámite para su aprobación en el Congreso Nacional. Se han generado 8 reglamentos (entre ellos, para la Ley 103, para la LTAIP, para evaluar a las autoridades judiciales); se han diseñado 24 sistemas para la modernización y transparencia de la gestión pública, entre los que se destacan el sistema de investigación sobre enriquecimiento ilícito, el sistema de evaluación de jueces y el de investigación de denuncias⁴⁹.

Estos resultados no solo han posicionado a Esquel como ONG líder en la promoción de la reforma al sistema de justicia, sino que han contribuido efectivamente a la generación de "cambios significativos" en el sistema judicial, traducidos también en la modificación de actitudes y prácticas de los/as funcionarios y autoridades judiciales, así como en la modernización y transparencia en la gestión pública de algunos aparatos y centros de poder estatal intervenidos⁵⁰.

5. La promoción de un nuevo liderazgo

Pero, el país evidenciaba otro severo problema atinente a la construcción democrática: una crisis de liderazgo. En el 2000 Esquel caracterizaba el liderazgo ecuatoriano como concentrador, particularista, con una conciencia proto-ciudadana, elitista, de raigambre local y mediado por una ideología regionalista. Tal diagnóstico le llevaría a materializar una línea de acción orientada a promover un nuevo tipo de líder/esa a través de varios proyectos. El pionero

Nacional, Comisión de la Mujer, Familia y Grupos Vulnerables del Congreso Nacional, Defensoría del Pueblo; Universidades: PUCE, Clínica de Derechos Humanos de la PUCE, Facultad de Jurisprudencia y CCSS de la Universidad Santiago de Guayaquil, Universidad Estatal de Guayaquil, Universidad Técnica Particular de Loja (UTPL), Universidad SEK, USFQ, Universidad del Azuay, Universidad de las Américas, FEUPE; Colegios Profesionales: Colegio de Abogados de Imbabura, Tulcán, Chimborazo, Manabí, Federación Nacional de Asociaciones Judiciales del Ecuador, Asociación de Magistrados y Jueces de la Función Judicial, Asociación de Mujeres Jueces del Ecuador, Asociación Ecuatoriana de Facultades de Jurisprudencia; Organizaciones religiosas: Pastorales Penitenciarias de Portoviejo y Quito, Arquidiócesis de Machala, Vicariato Apostólico de Esmeraldas; Empresas: DPK Consulting, Moreno Ocampo Abogados & Consultores, Lexis S.A., Futura Consultores Internacionales, IMAGCOM, GLOBATEL, DATANALISIS, MARKOP, Price Waterhouse & Co., VALINMER, Diario La Hora, CHECCHI Co. Consulting Inc.; Organismos internacionales: CIESPAL, ILDIS, CAJ, CEJA, FLACSO (Silva, agosto 2005, capítulo XII, acápite sobre Fondo de Justicia y Sociedad).

⁴⁹ Véase Silva:2003; también los Informes Anuales de Esquel (2002,2003,2004). Otros productos generados fueron: diagnósticos situacionales, módulos de capacitación, manuales de funciones, materiales de enseñanza, paquetes metodológicos, estudios e investigaciones, directorios, marcos normativos, diseños curriculares, bases de datos, páginas web, folletos de divulgación, paquetes metodológicos, entre otros.

⁵⁰ Para un ejemplo, véase el proyecto Transparencia ejecutado en el Municipio de Rumiñahui en Silva,2003(a).

sería el de *Liderazgo Integrador*⁵¹ encaminado a generar un nuevo tipo de liderazgo (orientado al interés colectivo, cooperativo, abierto e innovador, coherente, tolerante, movilizador y capacitado). Se denominaría "integrador" pues buscaría tender "puentes" entre actores "de orígenes e intereses distintos" en aras del bien común.

En el marco de este nuevo emprendimiento, desde el 2000 Esquel convocaría a líderes nacionales del más alto nivel a debatir sobre liderazgo; establecería alianzas con alrededor de 10 organizaciones públicas y privadas para emprender proyectos de formación y capacitación en nuevos conceptos y prácticas de liderazgo en cinco provincias; capacitaría a una pluralidad de dirigentes/as (comunitarios/as, barriales, microempresarios/as, jóvenes de movimientos sociales y de partidos políticos) con metodologías experienciales vivenciales proporcionándoles herramientas y destrezas orientadas a su empoderamiento y formación como ciudadanos/as responsables para su participación en la toma de decisiones. Hasta inicios del 2005 el PLI había beneficiado a 273 personas a través de 42 eventos formativos y unas 45 organizaciones habían sido intervenidas, promoviéndose la creación de 2 redes (*Véase Cuadro No. 22, Anexo*). Las evaluaciones realizadas daban cuenta de ciertos impactos cualitativos entre los/as participantes: un fortalecimiento de sus capacidades de liderazgo (herramientas para solucionar problemas, técnicas de trabajo grupal) que las estarían aplicando en su vida personal, laboral y ciudadana. Asimismo, se identificaba un cambio de actitudes frente a sí mismos, frente a su comunidad y en relación al Estado, evidenciados en una mayor autoestima personal, el desarrollo de un sentido de solidaridad y responsabilidad social; una posición de respeto al "Otro", además de una apertura al diálogo, la cooperación, la puntualidad, así como una actitud proactiva respecto a la solución de los problemas de índole pública que afectaban a sus comunidades⁵².

Otra experiencia relevante en este ámbito fue el proyecto *Promoción de Consensos* en el marco del cual 35 jóvenes participantes se abocaron a una crítica al ejercicio tradicional de hacer política en el Ecuador, planteándose nuevos modos de ejercerla, visualizándola como un "espacio de encuentro", mediante el rescate de "espacios nuevos de participación" a través del "arte, la música, el teatro". En el 2004, su "lectura de una coyuntura específica" les motivaría a plantearse la toma material y simbólica de los espacios públicos de Quito para provocar una reflexión, desde la estética (fotografía y video) y desde los jóvenes, sobre los últimos 25 años de fundación democrática del país, a través de dos preguntas *¿Quién jodió al país? Y ¿Tú qué harías por cambiar al Ecuador?* El evento denominado *La Ruptura de los 25* tuvo una convocatoria masiva y generó un gran impacto en la opinión pública quiteña. Lo interesante fue que este "proceso de encuentro y de reflexión sobre lo político" facilitado por Esquel, devino en un movimiento político juvenil que llevaría su mismo nombre (*Ruptura de los 25*) y desde el cual han emergido nuevos liderazgos que aspiran "a construir una propuesta de país desde un espacio ciudadano" (FE,2004:125).

⁵¹ El PDFC también ha ejecutado el proyecto "Escuela de Líderes en Guamote" dirigida a líderes indígenas. También ha trabajado sobre el tema con el proyecto Consensos.

⁵² Se señala, sin embargo, que estas conclusiones deben ser medidas objetivamente y que por el momento no se cuenta con tal metodología de evaluación.

Conclusiones

Al considerar los medios y estrategias utilizados por Esquel, así como sus acciones y el impacto de éstas ¿Cómo se evaluaría su contribución a la solución de los severos problemas del desarrollo y la democracia del Ecuador diagnosticados por sus fundadores/as? ¿Se han cumplido los propósitos de éstos?

La utopía de Esquel en sus orígenes fue la de contribuir a la formulación de un modelo alternativo de desarrollo. Su experiencia entre 1990-2004, sin embargo, no se cuajó en un solo modelo sino en un conjunto de modelos que emergieron a través de los 438 proyectos ejecutados en el período, en alianza con 532 *contrapartes efectivas*, en *todas* las provincias de las cuatro regiones del país. A través de estos modelos, implementados desde la base social, la mayoría bajo condiciones adversas, sus alianzas operantes se constituyeron en una fuerza promotora del desarrollo humano sostenible alternativo al neoliberalismo vigente, en una fuerza empoderadora de las poblaciones excluidas (especialmente jóvenes-niños, mujeres, indígenas), modernizadora, reformadora y democratizadora de la sociedad civil y del Estado, integradora de la "nación en ciernes" que es el Ecuador, e impulsadora de una nueva ética ciudadana en los distintos espacios intervenidos, preferentemente locales y urbano-rurales.

Un consolidado cuantitativo de los resultados globales revela que sus 438 proyectos han beneficiado directamente a 682.559 personas e indirectamente a un estimado de 1'248.099; han capacitado a 352.430 personas a través de 11.141 eventos formativos y la emisión de 433 productos de difusión; han proporcionado 2027 becas a 640 becarios/as con una inversión de \$511.893,15; han intervenido en 1.202 entidades educativas y 2.950 organizaciones y promovido la creación de 255 nuevas organizaciones y 51 redes. Han generado 1.449 empleos, 43 microempresas, 151 unidades productivas (comerciales, artesanales, turísticas) y alrededor de 1.455 unidades agrícolas sustentables (huertos, viveros, semilleros, estanques piscícolas), habiendo canalizado 14.592 créditos por un monto de \$2'017.964 y destinado a la inversión de riesgo una cantidad adicional de \$792.876,46. Además, unas 32.081 personas han sido atendidas en salud y se han construido 338 nuevas infraestructuras y viviendas (*Véase Cuadros No. 23-26, Anexo*). Los impactos de alcance masivo que arroja su intervención de catorce años, demuestran que de constituirse sus líneas de acción en políticas públicas, sin lugar a dudas, el Ecuador podría salir de la pobreza en el plazo de una generación⁵³ y las instituciones y cultura democráticas podrían consolidarse definitivamente.

Al confirmar que el éxito de una intervención social se fundamenta en "un sentido de pertenencia colectiva ... capaz de movilizar otros valores y capacidades..." (Silva,2003:328), la experiencia de Esquel nos pone de cara al rostro positivo, pujante, de un país, presentado en el escenario mediático de los últimos años, como sin viabilidad alguna. A diferencia del discurso del poder, caracterizado por la degradación cotidiana de lo que hemos sido y somos los/as ecuatorianos/as, entre los protagonistas de esta historia se ha podido apreciar un profundo sentido de identidad cultural, una apuesta por el país, una confianza en sus potencialidades y una enorme vocación solidaria. Son, sin embargo, realidades que "no existen" en una sociedad

⁵³ Como lo planteó Esquel en su *Agenda para Combatir la Pobreza* (Quito: Esquel, s/f).

en la que la conexión del/la ciudadano/a con "lo real" pasa por la mediación de la comunicación masiva. Por eso mismo, la acción de Esquel y del Tercer Sector no debe ser silenciada o ignorada. Su experiencia contiene una nueva pedagogía de autoafirmación identitaria, de autoestima y autovaloración nacionales, que vale la pena oponerla a esos imaginarios negativos sobre la ecuatorianidad y aportar, así, a la construcción de un nuevo sentido de pertenencia colectiva.

Los Chillos, 15 de agosto de 2005

Fuentes consultadas y citadas

FUNDACION Esquel. "Informe Anual de Actividades 2002" (mimeo, s/f)

____. "Informe Anual de Actividades 2003" (mimeo, s/f)

____. "Informe Anual de Actividades 2004" (mimeo, s/f)

FUNDACION Esquel-Ecuador. "Recaudación de fondos" (mimeo, s/f)

SILVA, Erika. *Identidad y Ciudadanía de las Mujeres* (Quito: Abya Yala, 2005)

____. "Desarrollo y Democracia desde la Sociedad Civil. La Saga de Fundación Esquel (1990-2005)". Informe de Consultoría. Versión Definitiva. Quito, agosto 15, 2005. Incluye Anexo 2, "Procesamiento Estadístico de la Base de Datos de Fundación Esquel elaborada por Matem. Jaime Andrade" (mimeo, 15 de agosto 2005).

____. "Desarrollo y Democracia desde la Sociedad Civil. La saga de Fundación Esquel en una década (1990-2001)". Informe de Consultoría. Quito, agosto 18, 2003. Incluido Anexo No. 2

____. "Nueve Modelos de Intervención Social. Esquel y el Tercer Sector en el Desarrollo (1990-2001)". Informe de Consultoría. Quito, agosto 18, 2003.

____. "Metodología de Sistematización de la Experiencia de Fundación Esquel". Informe de Consultoría. Quito, agosto 13, 2003.

____. "Fundación Esquel: un caso de liderazgo integrador". Informe de consultoría. Quito, febrero 29, 2004.

s/a. "Matriz de Información de Proyectos (2002)" (mimeo, s/f)

____. "Matriz de Información de Proyectos (2003)" (mimeo, s/f)

____. "Matriz de Información de Proyectos (2004)" (mimeo, s/f)

____. Documento sin título, sin fecha proporcionado por Alexandra Tapia.

Otras fuentes

Fondo de Justicia y Sociedad. www.coaliciónjusticia.org