

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
ESCUELA DE TRABAJO SOCIAL
CARRERA DE GESTIÓN SOCIAL**

DISERTACIÓN PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
LICENCIADA EN GESTIÓN SOCIAL

**“APORTE DE LAS FUNDACIONES DE DESARROLLO COMO
ORGANIZACIONES DE LA SOCIEDAD CIVIL EN EL DESARROLLO LOCAL.
CASO GRUPO SOCIAL FONDO ECUATORIANO POPULORUM PROGRESSIO-
GSFEPP A PARTIR DE LA EXPERIENCIA DEL PROYECTO SARUMAKY EN
LA MICRORREGIÓN LA ESPERANZA-ANGOCHAGUA, PROVINCIA DE
IMBABURA”.**

AUTORA: MARÍA GABRIELA VÁSQUEZ AGUILAR

DIRECTOR: MGTR. BORIS TOBAR

QUITO- 2016

DEDICATORIA

*A mi mamita, por confiar en mí sin otra garantía que
el amor.*

*A mi Morito, porque desde siempre y de muchas
formas me guarda y acompaña sin itinerario.*

*A toda mi familia, mi niño, mi abuelita, mis tíos, mis
primos; su apoyo siempre es mi principal fortaleza.*

*A cada mujer artesana de las parroquias rurales, su
valentía y total entrega las hace ante mis ojos
personas excepcionales.*

AGRADECIMIENTO

*A esta, mi carrera, que me permite pensar con
amor y convicción.*

*A usted Boris, por leerme, aconsejarme y
acompañarme como guía y ejemplo.*

*Al GSFPEP, por abrirme sus puertas y compartir
conmigo sinceramente sus historias y experiencias.*

De corazón ¡GRACIAS!

TABLA DE CONTENIDOS

DEDICATORIA	2
AGRADECIMIENTO	2
TABLA DE CONTENIDOS	3
RESUMEN	5
ABSTRACT	6
INTRODUCCIÓN	7
OBJETIVOS	12
CAPITULO 1: APROXIMACIÓN TEÓRICA	13
1.1. DESARROLLO LOCAL	14
1.1.1. CRISIS DE LA MODERNIDAD	14
1.1.2. SOSTENIBILIDAD DEL DESARROLLO	16
1.1.3. DESARROLLO LOCAL: PRÁCTICA O TEORÍA.....	18
1.1.4. ENFOQUES DEL DESARROLLO LOCAL	19
1.1.5. ¿QUÉ ES DESARROLLO LOCAL?.....	22
1.1.6. DIMENSIONES DEL DESARROLLO LOCAL.....	24
1.2. LAS FUNDACIONES COMO ORGANIZACIONES DE LA SOCIEDAD CIVIL	33
1.2.1. DISTINTAS DENOMINACIONES.....	33
1.2.2. ¿QUÉ SON ORGANIZACIONES DE LA SOCIEDAD CIVIL?.....	35
CAPÍTULO II: CONTEXTO HISTÓRICO Y LEGAL	46
2.1. EL DESARROLLO LOCAL EN EL ECUADOR.....	47
2.1.1. PERSPECTIVA HISTÓRICA DE LA DESCENTRALIZACIÓN DEL TERRITORIO ECUATORIANO A PARTIR DEL CONCEPTO DESARROLLO.....	47
2.1.2. NORMATIVA ECUATORIANA ACTUAL PARA LA DESCENTRALIZACIÓN.....	52
2.2. LAS ORGANIZACIONES DE LA SOCIEDAD CIVIL ECUATORIANAS	60
2.2.1. DESARROLLO HISTÓRICO DE LAS FUNDACIONES EN EL ECUADOR	60
2.2.2. MARCO NORMATIVO PARA EL FUNCIONAMIENTO DE LAS ORGANIZACIONES DE LA SOCIEDAD CIVIL EN EL ECUADOR	64
CAPÍTULO III: DESCRIPCIÓN DE LOS OBJETOS DE ESTUDIO	69
3.1. FONDO ECUATORIANO POPULORUM PROGRESSIO-GSFEP	70
3.1.1. DESCRIPCIÓN GENERAL DEL GSFEP	70
3.1.2. HISTORIA	71
3.1.3. LA INSPIRACIÓN DEL GSFEP: ENCÍCLICA POPULORUM PROGRESSIO	73
3.1.4. MISIÓN	74
3.1.5. VISIÓN	75
3.1.6. PRINCIPIOS Y VALORES.....	76
3.1.7. DESTINATARIOS	77
3.1.8. MÉTODO DE TRABAJO	78
3.1.9. FUNCIONAMIENTO INSTITUCIONAL.....	80
3.1.10. PRINCIPALES LOGROS.....	84

3.2. SARUMAKY: CENTRO DE NEGOCIOS Y SERVICIOS ARTESANALES.....	88
3.2.1. CONTEXTO TERRITORIAL DE APLICACIÓN DEL PROYECTO.....	88
3.2.2. INSTANCIAS DE APOYO PREVIAS.....	92
3.2.3. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO.....	94
3.2.4. ETAPAS DEL PROYECTO.....	106
3.2.5. ACTUALIDAD.....	113
CAPITULO IV: MARCO METODOLÓGICO.....	114
4.1. HIPÓTESIS.....	115
4.2. PROCEDIMIENTO METODOLÓGICO.....	115
4.3. DEFINICIÓN OPERACIONAL DE LAS VARIABLES.....	118
4.4. OPERACIONLIZACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....	120
4.5. DESCRIPCION DE INFORMANTES CLAVE.....	125
4.5.1. PERFIL DE INFORMANTES CLAVE.....	126
CAPITULO V: ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN.....	130
5.1. ROL ESENCIAL.....	133
5.2. ROL ESTRATÉGICO.....	140
5.3. ROL DE GESTIÓN.....	155
5.4. ROL INTEGRADOR.....	163
5.5. ROL DE SOSTENIBILIDAD.....	170
CAPITULO VI: CONCLUSIONES Y REFLEXIONES FINALES.....	177
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	195
ANEXOS.....	200
ANEXO N° 1: ENTREVISTA JOSÉ TONELLO.....	201
ANEXO N° 2: ENTREVISTA RAÚL NAVAS.....	210
ANEXO N° 3: ENTREVISTA JULIA CRUZ.....	227
ANEXO N° 4: ENTREVISTA CARLOS MERIZALDE.....	234
ANEXO N° 5: ENTREVISTA GALO PUPIALES.....	246
ANEXO N° 6: ENTREVISTA HERNÁN SANDOVAL.....	254
ANEXO N° 7: ENTREVISTA MAURICIO BENITEZ.....	274
ANEXO N° 8: ENTREVISTA ELENA GRANIZO.....	283
ANEXO N° 9: ENTREVISTA ROSA TABANDO.....	291

RESUMEN

En la actualidad, el escenario social del Ecuador está marcado por una serie de cambios significativos que están obligando a pensar, repensar y configurar nuevos mecanismos de integrar y conciliar los distintos entes que se ven involucrados en el proceso de Desarrollo. Así pues, a diferencia de la época neoliberal, el Estado ha priorizado fuertemente su rol rector en garantías sociales otorgando una institucionalidad mejor estructurada para la cobertura de estos derechos cambiando varias perspectivas.

A partir del año 2008 se establece constitucionalmente la obligatoriedad de conducir el país por medio del Plan Nacional de Desarrollo con la alineación de todos los factores necesarios para un Desarrollo coordinado; asimismo se establece el Sistema Nacional de Descentralización del territorio a través del Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización - COOTAD, destacando el protagonismo de las unidades más pequeñas de gestión: los Gobiernos Autónomos Descentralizados - GAD (locales, cantonales, provinciales y regionales). En ese contexto toman importancia los dos conceptos centrales del presente estudio: el Desarrollo Local y las Organizaciones de la Sociedad Civil.

Por un lado es esta normativa impulsada por un sistema descentralizado y autónomo de gestión estatal la que permite posicionar el enfoque del Desarrollo Local en la realidad del territorio, activando el empoderamiento de sus propios actores, recursos y suelo; pero a su vez, es también esa misma perspectiva la que debilita el rol tradicional de las Organizaciones del Tercer Sector caracterizado desde su creación por solventar los vacíos sociales provenientes del Estado.

De esta manera el interés de la presente investigación es conciliar ambos conceptos en función de resaltar su trascendental importancia en la dinámica social; encontrar desde un abordaje teórico su conceptualización y contextualización en el Ecuador para finalmente a través del análisis de la experiencia de estudio (gestión del GSFEP en el proyecto Sarumaky) se logre identificar y definir cuál es el rol de las Organizaciones de la Sociedad Civil dentro del Desarrollo Local.

ABSTRACT

Currently, Ecuador's social landscape is defined by a series of significant shifts that are forcing policy makers to reconsider and configure new mechanisms to integrate and reconcile the various entities involved in the country's development. Therefore, in contrast to the neo-liberal era, the State has strongly prioritized its role in social guarantees, strengthening institutions to cover these rights.

In 2008, Ecuador constitutionally established the obligation to lead the country through the National Development Plan (Plan Nacional de Desarrollo), aligning all the necessary factors for a coordinated development. Simultaneously, the National System for Decentralization of the Territory was established through the Organic Code of Territorial Organization, Autonomy and Decentralization (COOTAD, for its Spanish acronym), highlighting the role of the smaller management units and Decentralized Autonomous Governments – GAD (local, cantonal, provincial and regional). In this context, the importance of the two central concepts of this study is clear: Local Development and Civil Society Organizations.

On the one hand, legislation driven by a decentralized and autonomous local government fosters local development and empowers local actors and resources. On the other hand, the same approach weakens the traditional role of organizations in the third sector, determined since its inception to address unmet social gaps.

This research aims to 1) reconcile both concepts (decentralized local development and civil society organizations) and their transcendental importance in social dynamics; 2) find a theoretical framework and contextualization in Ecuador through the analysis of the study “Management of the Sarumaky project by GSFEP” (Grupo Social Fondo Ecuatoriano Populorum Progressio); and 3) identify and define the role of Civil Society Organizations within the local development.

INTRODUCCIÓN

Las Organizaciones Sin Fin de Lucro, No Gubernamentales, de ayuda, voluntarias, comunitarias o Fundaciones han existido formalmente en el Ecuador desde inicios del siglo XX; sin embargo, su gestión, agendas y funciones han variado a lo largo de la historia según precedentes de cada época.

En un comienzo, este tipo de organizaciones eran creadas por grupos sociales adinerados para favorecer, filantrópicamente, a sectores empobrecidos del país. Posteriormente en los años 70, adoptan un carácter desarrollista con influencias de la cooperación extranjera y grupos cristianos preocupándose principalmente por apaciguar el fuerte impacto industrial del boom petrolero en las comunidades campesinas.

Una década después, dan un giro importante frente al fracaso económico de un proceso industrial que endeudó fuertemente al país, esta crisis volvió inoperante al Estado e incapaz de cubrir las demandas sociales, es por esto que estas organizaciones no lucrativas reemplazaron su actoría especializando sus funciones en temas diversos como derechos humanos, grupos en situación de vulnerabilidad, niños, jóvenes, medio ambiente, microcrédito, etc. (Arcos & Palomeque, 1997, pág. 18).

Es a partir del año 2008, con la vigencia de la nueva constitución ecuatoriana, que el Estado prioriza significativamente su rol rector en el proceso de desarrollo y es ahí donde los temas sociales se traducen en prioridad; se establecen instancias gubernamentales especializadas en diversas temáticas entre ellas sociales; la inversión pública tiene un importante rol como motor económico del país, se fomentan importantes políticas redistributivas, se establece constitucionalmente la obligatoriedad de conducir el país por medio del Plan Nacional de Desarrollo con la alineación de todos los factores necesarios para un desarrollo coordinado; asimismo se establece el Sistema Nacional de Descentralización del territorio destacando el protagonismo de las unidades más pequeñas de gestión política: los Gobiernos Autónomos Descentralizados–GAD ya sean locales, cantonales, provinciales o regionales.

Esto último es fundamental para la presente investigación por dos puntos importantes: primero, es esta normativa impulsada por un sistema descentralizado y

autónomo de gestión estatal la que permite pensar al Desarrollo primero desde lo local con el empoderamiento de sus propios actores, recursos y suelo generando el contexto pertinente para posicionar el enfoque del *Desarrollo Local* en la realidad del territorio ecuatoriano y en segundo lugar es esa misma normativa la que debilita el rol de las *Organizaciones del tercer sector*, puesto que pierden campo en lo que a la final se convirtió en su tradicional función: realizar acciones que el Estado anteriormente no las hacía. (Chiriboga, 2014, pág. 80).

Es así que, con el fin de conciliar este punto de quiebre del contexto socio político, la presente investigación se fundamenta en el análisis de los dos conceptos teóricos expuestos: *el Desarrollo Local y las Fundaciones como Organizaciones de la Sociedad Civil*.

El *Desarrollo Local* porque su propuesta como enfoque se fomenta en primera instancia en perseguir la integralidad en el proceso del bienestar humano y así, a través de su consolidación, logra fortalecer y empoderar a la comunidad en su conjunto consiguiendo que la participación de los distintos actores en el territorio sea verdaderamente protagónica. Así también, siguiendo el mismo matiz de empoderamiento social, la gestión de las *Fundaciones como Organizaciones de la Sociedad Civil* dedicadas a temas de Desarrollo porque son entidades de representación social que trabajan para la consecución de intereses colectivos propias de cada contexto como fuente sinérgica de conocimiento especializado.

Desde ese punto de vista, el abordaje de la presente investigación se desprende desde la línea de investigación “Sostenibilidad de los modos de vida locales“ (Gestión Social, 2010) pertinente para guiar desde la teoría, el campo práctico y de aplicación del estudio destacando siempre la importancia de reconstruir y fortalecer la dimensión micro-social en términos de localidad. Todo esto porque el Desarrollo Local bajo la perspectiva del Desarrollo Humano Sostenible es un enfoque teórico de la carrera de Gestión Social al plantearse como una propuesta que busca la calidad de vida de los seres humanos respetando todas sus formas de vida de acuerdo al contexto que su diversidad comprende.

Ahora bien, la dinámica del Desarrollo Local y la Organización Social formal o informal desde su raíz meramente comunitaria ha planteado un cambio epistemológico en el entendimiento de lo que tradicionalmente se los ha entendido, aquello implica también un cambio de perspectiva en los instrumentos que se utiliza para hallarlos, por ello es fundamental dar coherencia a la importancia que se destaca de forma reiterativa sobre la

participación social y utilizar en esta misma investigación el método más genuino que ha existido para entender la realidad social: “ir a la gente”; esto porque desde un punto de vista personal el valor social es mucho más rico y profundo si se lo realiza a través del testimonio de los actores involucrados visibilizando *la palabra* de cada uno de ellos.

Bajo esa perspectiva, la metodología que se ha escogido de acuerdo a la pertinencia y requerimientos de la misma, es realizarla *cualitativamente* a través del contacto *cara a cara* con los protagonistas de las experiencias expuestas principalmente porque las interrogantes básicas no parten de un *cuánto* sino de un *cómo* o un *porqué*.

Haciendo una aproximación al objeto de estudio; en el ámbito de Fundaciones como Organizaciones de la Sociedad Civil se ha seleccionado al Grupo Social Fondo Ecuatoriano Populorum Progressio-GSFPEPP, al ser ésta una de las Fundaciones pioneras en temas de Desarrollo Local en el Ecuador con una fuerte incidencia en los sectores rurales y urbanos marginales; además esta es una institución única en Latinoamérica en incorporar en su metodología de trabajo el concepto de *Grupo* en el área social, una terminología que usualmente se utiliza en la economía capitalista (holding) y que ingeniosamente el GSEFEPP ha puesto al servicio de objetivos comunitarios.

Ahora bien, para delimitar el alcance de la investigación se ha seleccionado la experiencia Sarumaky en la microrregión constituida por dos parroquias del cantón Ibarra en la provincia de Imbabura. Esta iniciativa surgió del proyecto denominado “Implementación de un Centro de Negocios y Servicios para la sostenibilidad de la actividad artesanal tradicional en la microrregión La Esperanza – Angochagua”, el mismo que finalmente recibió el nombre de “Sarumaky” cuyo significado cultural profundo (*conocimiento ancestral a mano*) permitirá comprender, no sólo un proyecto, sino todo un contexto de relaciones que se entretajan en la localidad enriqueciendo el aporte más significativo del mismo.

Es necesario entonces, reconocer que el Desarrollo de las localidades requiere asumir modelos de gestión integral y estratégica desde todos los sectores de la sociedad; es por ello que el análisis del GSFPEPP en el proyecto Sarumaky se lo realizará en contexto, es decir, cómo se complementa su gestión con los distintos involucrados (actores, facilitadores, ejecutores, instituciones públicas y privadas, beneficiarios directos o indirectos). En ese sentido, vale la pena destacar que si bien es cierto se pondrá especial

énfasis en el GSFPEPP como Fundación, no se pretende evaluar la acción individual de la misma ya que ningún proceso de Desarrollo se logra con su única actoría; su trabajo requiere necesariamente la complementariedad y coordinación con diversas instancias.

Por ello, es importante mencionar que el estudio de Sarumaky en esta investigación no pretende poner énfasis en su impacto como proyecto, sino más bien analizarlo como una propuesta impulsada por el GSFPEPP en donde intervienen distintos actores para que por medio del mismo, sea posible contribuir al Desarrollo Local de la microrregión.

Por todo lo mencionado, la pregunta de investigación que guiará el presente estudio es: *¿Cuál es el rol de las Fundaciones como Organizaciones de la Sociedad Civil en el Desarrollo Local a partir de la experiencia del Grupo Social Fondo Ecuatoriano Populorum Progressio-GSFPEPP en el proyecto Sarumaky?*

De ahí que el objetivo general del estudio es *identificar* el rol de las Fundaciones como Organizaciones de la Sociedad Civil en el Desarrollo Local del Ecuador a partir de una experiencia concreta en el contexto de la realidad socio-política actual.

El análisis de lo expuesto se realizará a través del desarrollo de seis capítulos, el primero partirá desde una definición teórica de los dos conceptos abarcadores del estudio para asegurar rigurosidad académica en el mismo; el segundo abordará la contextualización histórica y legal del Desarrollo Local y las Organizaciones de la Sociedad Civil en el Ecuador; el tercero en cambio concretará el tema de la investigación en la caracterización de las experiencias de estudio del GSFPEPP como Organizaciones de la Sociedad Civil y Sarumaky en función de aproximar el Desarrollo Local a una comprensión más directa a través de la microrregión de la provincia de Imbabura. El cuarto capítulo detallará en cambio el marco metodológico cualitativo que será utilizado para guiar el estudio y operacionalización del trabajo de campo realizado con informantes clave. Con esa orientación metodológica el quinto capítulo, desde mi punto de vista el más importante, será el que condense todo el aprendizaje desprendido de los elementos teóricos, la contextualización en la realidad y las experiencias de estudio para que finalmente se pueda sacar reflexiones finales en el capítulo seis con conclusiones y recomendaciones que orienten al campo profesional de la Gestión Social en el área que compete.

Con todo lo expuesto, los resultados que se logren al final de este estudio académico permitirán resaltar la enorme importancia de rescatar y potenciar esas relaciones humanas

que se entretengan en los pequeños núcleos sociales; hablamos de la familia, del vecindario, del barrio, de la comunidad. Sobre esto las Organizaciones de la Sociedad Civil tienen un papel indispensable, pues son éstas las que representan o deberían representar sus necesidades e intereses, es ahí donde recae el principal motivo por el cuál su trabajo debe ser cercano, compartido y sentido.

Para finalizar este apartado introductorio, me gustaría resaltar que en esta ocasión, mi propuesta fue potencializara través de este análisis profundo el Desarrollo de las familias, los barrios, los terruños, las tradiciones, las culturas; ese Desarrollo denominado Local que mirado desde el poderoso campo del empoderamiento y la Organización Social constituye una valiosa herramienta de sostenibilidad, justicia y equilibrio para la vida plena de todos los seres humanos.

Por ello, la invitación que pretendo realizar a cada lector interesado en este estudio, sobre todo si se trata de quienes incursionan en el mundo social, es leer cada una de las palabras escritas en este texto con una mirada profundamente humana, pues somos nosotros, más que nadie, quienes necesitamos entender y reconocer que el Desarrollo tiene rostro humano y por ende tiene también sentimientos, tiene capacidades y tiene limitaciones, hablamos de seres humanos y por tanto nuestra obligación es buscar construir estructuras, sistemas, instituciones, herramientas y planes que faciliten su desarrollo pleno y eso, eso será hacer verdaderamente Gestión Social, es allá a donde caminamos.

OBJETIVOS

General

- Identificar el rol de las Fundaciones como Organizaciones de la Sociedad Civil en el Desarrollo Local del Ecuador a partir de una experiencia concreta en el contexto de la realidad socio-política actual.

Específicos

- Definir teóricamente los parámetros que configuran los conceptos de Desarrollo Local y las Fundaciones como Organizaciones de la Sociedad Civil.
- Contextualizar histórica y legalmente las generalidades del Desarrollo Local y las Fundaciones en la realidad Ecuatoriana.
- Describir los objetos de estudio, por un lado al GSFEP como Fundación y por otro al Proyecto Sarumaky como iniciativa que busca generar Desarrollo Local
- Identificar el aporte del GSFEP al Proyecto Sarumaky para relacionarlo con el Desarrollo Local de la microrregión La Esperanza - Angochagua.
- Inferir conclusiones que orienten a los profesionales de la Gestión Social en cómo intervenir en el Desarrollo Local desde las Fundaciones.

CAPITULO 1: APROXIMACIÓN TEÓRICA

El primer capítulo de la presente investigación busca hacer un acercamiento teórico profundo sobre los conceptos abarcadores: Desarrollo Local y Organizaciones de la Sociedad Civil. Para lo cual se parte desde una visión global y antecesora de los mismos con el fin de proporcionar una visión panorámica de la temática propuesta sustentada en la Ciencia Social; así pues se logrará describir con especificidad el tema que compete con la debida rigurosidad académica.

1.1. DESARROLLO LOCAL

Desarrollo es uno de los sustantivos más utilizados en el lenguaje de quienes incursionan en el área social puesto que ha sido dispuesta, conjuntamente con sus distintos adjetivos (económico, social, capitalista, humano, sustentable, sostenible, local, territorial) a explicar la forma en que los seres humanos evolucionan, cambian o se transforman en busca de satisfacer sus necesidades. La trayectoria histórica permite medir el curso de acción que han marcado los seres humanos a través de sus aciertos y desaciertos. Así pues, se pretende contextualizar la propuesta de Desarrollo Local que plantea el presente estudio, sentando como punto de partida y concepto histórico clave para su entendimiento a la Modernidad ya que a partir de la crisis que provocó, surgió la propuesta del Desarrollo Local bajo el paradigma del Desarrollo Humano Sostenible y el respeto a los distintos modos de vida locales.

1.1.1. CRISIS DE LA MODERNIDAD

La Modernidad es una época socio-ideológica que surge a partir del Renacimiento como respuesta al rechazo de la sociedad al marco espiritual dogmático (teocentrismo) sumamente rígido que dominaba la época medieval (Parra, 2005, pág. 7). Se caracterizó principalmente por la relación del individuo consigo mismo para perseguir sus propios objetivos de vida; en todos los niveles se visibiliza que el hombre es quien tiene el poder, la razón y la capacidad para hacerlo todo. La vida entonces comienza a girar en torno a la concepción filosófica del antropocentrismo en donde la humanidad enfoca su inspiración en sus talentos, habilidades, capacidades y destrezas. La ingenuidad fue remplazada en todos los sentidos por la lógica y la racionalidad instrumental pues el poder recaía en quien tuviera las aptitudes intelectuales necesarias para dominar (pág. 6).

Lo que se buscaba era la realización esencialmente humana, pero ésta podía lograrse únicamente a través de su propia construcción según sus objetivos, metas y acciones. Latouche (2012) señala que en la Modernidad el presente se inspiraba gracias a la novedad, las ganas de conocer más y más, de saber qué hay detrás de todo, es decir, una renovación

continua del saber para un futuro de satisfacción último y salvación verdadera, una etapa de actualización y cambio permanente. Prueba de ello es la histórica proclamación de los Derechos del Hombre y del Ciudadano en 1789 pues otorga un privilegiado lugar al principio de *libertad* basado en la *voluntad* de cada persona dentro de los fundamentos medulares del Estado; es así que a propósito de este período de “luz” se configura un nuevo sistema político denominado *democracia liberal* (Parra, 2005, pág. 6).

Para el siglo XIX, en el auge de la edad Moderna, se fue fortaleciendo la idea de que los objetos materiales del planeta se debían poner a las órdenes de las necesidades del hombre inaugurando la transformación científica y técnica de la materia prima para su mayor comodidad, desarrollo personal y plenitud individual, de ahí que Revolución Industrial es un claro hito de lo expuesto (pág. 13). La apuesta por la tecnología y el saber tuvo como consecuencia la industrialización de la producción para obtener mejores réditos económicos, esto provocó que se creen distintas categorías, pues no todos tenían los mismos intereses, capacidades y oportunidades de desarrollarse.

Esto último se ve reflejado en la estructuración de las clases sociales y económicas, la división del trabajo (dominantes-dominados) y la distinción de países desarrollados y subdesarrollados. La industrialización y la producción priorizaron el tema económico, con ello la sociedad productiva y la consolidación del Capitalismo Liberal a finales del siglo XIX y a lo largo del siglo XX, período que finalmente obtuvo el nombre de Neoliberalismo (Boisier, 1999).

El siglo XX tuvo episodios fuertes y dolorosos para la humanidad: el transcurso de las dos devastadoras guerras mundiales, la guerra fría, el muro de Berlín, sistemas fascistas y de dictadura, la decepción frente a las truncadas esperanzas del socialismo, entre otras. La sociedad en todo el planeta sufrió un quiebre y un desencanto radical pues todo lo que podía crear maravillosamente, de la misma forma también lo podía destruir con mayor rapidez. Comenzó a sentirse el colapso postmoderno de la individualidad y su existencia instrumental desembocando en la pérdida del sentido de la vida (pág. 15).

La naturaleza pasó y sigue pasando factura a la extracción sin límites, la contaminación, la extinción de especies, la escases de recursos naturales y por su parte la población del mundo entero, con distintos matices, está sumergida en el vicio del consumo y el endeudamiento. Frente a la amenaza constante de incrementar los problemas de toda

índole surge la necesidad de replantear la filosofía moderna, industrial y capitalista y en ese sentido, surgen nuevas alternativas (entre ellas la local) para darle sostenibilidad al desarrollo.

1.1.2. SOSTENIBILIDAD DEL DESARROLLO

Frente a la necesidad de replantear el Desarrollo entendido como crecimiento material y económico que arrasó con los recursos planetarios fruto de la desestabilización de la Modernidad como paradigma ideológico dominante, emergen distintas acepciones eco-centristas, es decir, corrientes ideológicas que buscaban lograr un equilibrio en la sociedad a través de una relación coherente con el medio ambiente; esto con miras de dar frente a los efectos ocasionados en el mundo y responder con un sistema de convivencia ambientalmente sano (Tobar, 2015, pág. 5).

En 1987, se publica por primera vez y de orden internacional un informe sobre Desarrollo Sostenible denominado “Nuestro Futuro Común” elaborado por la Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo de las Naciones Unidas-ONU, el mismo que tenía por objeto examinar los efectos críticos medioambientales que ha dejado el Desarrollo, reformular políticas y realizar una propuesta de intervención a nivel mundial para garantizar calidad de vida a toda su población. Este informe define al Desarrollo Sostenible como “... el Desarrollo que satisface las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades (NNUU, 1987)”.

Partiendo de este concepto ecológico ligado a la capacidad de sustentar la carga del planeta y respondiendo a las preocupaciones medioambientales, se siente un fuerte vacío frente al carácter humano que debe incluirse prioritariamente en la concepción de Desarrollo. Es por esto que se trabaja en atarlo, entre otros temas sociales, a la reducción de la pobreza y las desigualdades sociales. Tal es así que en los años 90, PNUD propone un indicador más completo y social que el Producto Interno Bruto-PIB: el Índice de Desarrollo Humano-IDH, incorporando variables que arrojen datos sobre las condiciones educativas, sanitarias, igualdad de género, nutrición, acceso, entre otras (Ibarretxe, 2012, pág. 44) .

Así pues, la integración de la perspectiva económica, social y medioambiental al concepto de Desarrollo se contemplaba de cierto modo por separado en el Desarrollo Humano o Desarrollo Sostenible. Es por ello que el debate teórico fusiona tridimensionalmente estas perspectivas en un solo concepto: *Desarrollo Humano Sostenible*. Es el ser humano quien está en el centro del Desarrollo y es ahí donde la potencialización de los actores sociales, el respeto a la dignidad, el trabajo para vivir y no al contrario y el entregar un mundo sano a quienes vienen por delante, convierten a la sostenibilidad en garantía de respeto hacia la naturaleza, la equidad, justicia social y calidad de vida de forma intergeneracional y transversal para toda la humanidad y seres vivos (Tello, 2005, pág. 197).

Con todo lo dicho, el paradigma de Desarrollo Humano Sostenible ligado a la comprensión de los *modos de vida locales* toma en cuenta al *ser* individual y colectivo de las personas; quiénes son, qué son capaces de hacer y cuál es su identidad en función de su libertad de autodeterminación y las condiciones de su entorno ya que se trata de satisfacer necesidades más que nada en su localidad partiendo del contexto diverso en que se desenvuelven y buscando el respeto de esas distintas formas de convivencia para traducirlo finalmente en bienestar de la comunidad.

Los *modos de vida locales* surgen de las distintas formas básicas de la organización social, de las familias, los barrios, parroquias, de la interacción en el vecindario, de todos quienes conforman una comunidad con prácticas, roles, instituciones y autoridades que responden a su micro-realidad que se articulan como subsistemas a un sistema mayor que se denomina sociedad. La contextualización permite entonces conectar estas distintas formas de vivir de la localidad al resto de dinámicas a nivel regional, nacional e inclusive mundial con el protagonismo y actoría privilegiada de la gente (pág. 5).

Así pues, la sostenibilidad de los distintos *modos de vida* tiene cabida en la propuesta de Desarrollo Local ya que a través de esa capacidad de comprender sus distintas micro-dimensiones, es posible impulsar la integralidad humana a través de un nuevo sistema de ideas, que necesita ser entendido desde la complementariedad y pluralidad de factores sociales, culturales, económicos, ecológicos, institucionales y de justicia para que permitan el empoderamiento del territorio de la comunidad tejiendo una red de relaciones

cercanas que al estar determinado por *un modo de vida local*, requiere formas particulares de interpretación e intervención.

En ese sentido, el Desarrollo Humano Sostenible entendido desde esa complejidad y diversidad de cada *modo de vida*, da pie para respaldar al Desarrollo Local como una propuesta teórica idónea de reconocimiento social desde donde se tejen los primeros núcleos de cercanía social, sobre todo porque desde su mismo orígenes posible verificar que su impacto se remonta a las buenas prácticas de convivencia que se generaban dentro las comunidades: la reciprocidad, la generosidad, la participación, el trabajo honrado y sacrificado, las cajas comunes de ahorro, emprendimientos familiares e inclusive el mismo valor de la palabra; todos en su conjunto, constituyen un sistema de vida que tradicionalmente llevaban las culturas andinas en las zonas rurales y que hoy en día se lo quiere impulsar como Desarrollo Local.

1.1.3. DESARROLLO LOCAL: PRÁCTICA O TEORÍA

El abordaje teórico del Desarrollo Local parte de una polémica bastante debatida por los expertos de las Ciencias Sociales y otras ramas a fin: ¿Cuál es su raíz teórica? Precisamente su debilidad se debe a que no posee un estudio teórico reconocido al ser una temática muy reciente en la palestra del debate científico; por lo pronto está a merced de quien lo usa de a cuerdo a varios enfoques (Sforzi, 2007, pág. 29). El Desarrollo Local sigue siendo un concepto inconcluso; tal es así que si se revisa un manual del Desarrollo se encontrará definiciones precisas sobre Desarrollo Económico, Desarrollo Humano, Desarrollo pero no del concepto Desarrollo Local (pág. 28).

Ciertamente, nos encontramos frente a modos diversos de concebirlo; Lozano (2007) menciona que “no hay una teoría sobre el Desarrollo Local, sino teorías sobre el desarrollo que difieren entre ellas en la forma de considerar lo local”, es decir que los debates alternativos que se ha suscitado a propósito del desarrollo han conllevado al análisis de lo local como una mera parte del Desarrollo y no como una forma de hacerlo.

En sus comienzos se hablaba de una práctica sin teoría, es por esto que la atención conceptual se ha centrado en las políticas de Desarrollo Local como estrategia más que en la búsqueda de una teoría, esto porque la principal fuente de inspiración del Desarrollo

Local son las buenas prácticas, su increíble efecto positivo en la distribución de la riqueza, la participación de los actores, el empoderamiento social y el bienestar general de la población (Ramírez, 2007, pág. 30). Sea cual fuere su origen lo cierto y relevante es que hoy en día el Desarrollo Local es de interés de investigación académica y de interés político; y es ahí donde radica la importancia de su profundización especialmente teórica.

1.1.4. ENFOQUES DEL DESARROLLO LOCAL

Existen distintos enfoques de Desarrollo Local de acuerdo a los diferentes contextos en que ha surgido el concepto de descentralización, es por ello que a continuación se presentan cinco enfoques identificados en el texto *“Desarrollo Local y Gobernanza: Enfoques Transdisciplinarios”* de los autores Carrizo y Gallicchio (2003); estos son: neo-conservador, municipalista, de participación social, de Desarrollo económico local y finalmente el integrador. Este análisis es importante puesto que proporciona un visión general de la propuesta que se pretende abarcar sobre Desarrollo Local en el presente estudio y el punto de partida para definirlo en la sección siguiente (pág. 11):

Enfoque Neo-Conservador

La época neoliberal con su fuerte auge en el siglo pasado propició la reducción de la gestión del Estado en algunos países de la región en cuanto a sus competencias y recursos. Este tipo de concepción activa la acción del mercado y la privatización de los servicios públicos creando un modelo que responde a un momento crítico de los Estados de América Latina. La característica principal de este enfoque es la íntima relación que se genera entre descentralización y privatización ya que consistía prácticamente en la reducción de la intervención del Estado y así también disminución del déficit público y la corrupción, ya que al evitar la amplitud de sus espacios de gestión, las prácticas inoperantes del Estado no tienen cabida (pág. 25). En este sentido, este enfoque no tiene fundamentos en el Desarrollo Local tal como lo hemos venido describiendo, sin embargo, sí se visibiliza tendencias descentralizadoras en función de minimizar la actoría del Estado, reduciéndolo en pequeñas

unidades o representaciones de Estado en las localidades sin capacidad de gestión ni financiamiento.

Enfoque Municipalista

Los desafíos que planteaba el Desarrollo requerían mayor protagonismo de los gobiernos locales sobre todo porque necesitaba ser legitimado a través de diferentes niveles de gobierno; es por esto que los Municipios adquieren un rol fundamental sobre todo a partir de los años 90, pues si hay una buena gestión municipal a la larga se reflejaría en territorios más desarrollados. Es así que, organismos como el Banco Mundial-BM y el Programa para las Naciones Unidas para el Desarrollo-PNUD promulgaron la importancia de fortalecer el protagonismo de los y conjuntamente con el Banco Interamericano de Desarrollo-BID, se configuraron planes y políticas financieras para apoyar modelos descentralizados de Desarrollo. Lastimosamente falló porque los gobiernos seccionales no tenían capacidad de gestión y gobernanza; bajo esa perspectiva, el rol de los Municipios no se acerca a la profundización de la Democracia como escenario indispensable de la participación ciudadana, sino más bien como el mecanismo de descargar poder al Estado Central sin abandonar del todo su pobre atención a la ciudadanía (pág. 33).

Enfoque de Participación Social

Debido a la crisis del aparato Estatal, el centralismo provocó el olvido y la despreocupación de intereses socioculturales y diversos de la población. En ese contexto, surgen las organizaciones sociales autónomas, partidos políticos de oposición, sindicatos de trabajadores, las denominadas Organizaciones Sin Fin de Lucro; las representaciones de líderes en las comunidades son más importantes que la representación institucional de los gobiernos. En líneas generales, la participación social adquiere notable relevancia dentro de la Democracia, pues cada vez es más pragmática y asociada a la obtención de recursos y voluntades políticas para llevar propuestas generadas por la población. Este enfoque si bien es cierto invita a reivindicaciones sociales, lucha de clases e ideología, deja a un lado el impacto económico y sistemas productivos que entre otras variables más, influyen determinadamente en los tipos de relaciones sociales e institucionalidad del Estado (pág.

194). Con relación al Desarrollo Local, se evidencia que ya no es el aparato estatal quien asume importancia en la localidad, en este enfoque es la participación social la que se encarga de representar los intereses de sus respectivos conglomerados.

Enfoque de Desarrollo Económico Local

La dimensión económica ha sido un fuerte enfoque del Desarrollo Local ya que por un lado, el supuesto básico señala que los intereses de empoderamiento de gobiernos locales es a la final porque se requiere garantizar la producción que se genera especialmente en zonas rurales y se concentra en zonas urbanas y al desplazar a los campesinos de estas zonas el abastecimiento de productos, el sistema entra en crisis; este marco de análisis se muestra como la “democratización” del sistema de gobiernos por medio de la descentralización y despolitización de la economía. Asimismo, este enfoque marca una diferencia entre la crisis económica y la crisis política pues la falta de recursos financieros para cumplir con las demandas sociales hace que decaiga la legitimidad del Estado central y en perspectiva de estabilizarlo, la descentralización y las herramientas de administración local devuelven la legitimidad política y se nivelaría por tanto la crisis (pág. 35).

Enfoque Integrador

Este enfoque integra estrategias globales, el poder y la realidad de las localidades. Se trata de buscar consensos y equilibrios en el modo de concebir el Estado, la representación política, el papel de los partidos, la participación social, la economía, los distintos niveles de gobierno, etc. Es en definitiva la búsqueda de una nueva relación igualitaria entre organizaciones sociales y fuerzas políticas; entre éstas últimas y la población; entre poderes centrales y poderes locales. Se reconoce que las unidades de gobierno más pequeñas de la sociedad cumplen una función fundamental y privilegiada pues son quienes tienen mayor y mejor contacto con la realidad de cada localidad. No se concibe la democracia desde la polarización de sectores poblacionales en la toma de decisiones sino desde la concertación de distintos esfuerzos y acciones de la sociedad. El poder local no es un instrumento, es un objetivo clave y fundamental para los sistemas de

gestión. Los gobiernos locales son la representación de la lucha social, las acciones gubernamentales e institucionales que se dan en el territorio (pág. 43).

Para ir cerrando y a manera de conclusión se ha podido identificar cinco distintas concepciones de Desarrollo Local como enfoques teóricos; primero el denominado enfoque *Neo-Conservador* cuya necesidad de aplicar conceptos descentralizadores responden a una necesidad de atenuar las funciones y recursos del Estado, desestructurando su institucionalidad en pequeñas unidades de gestión. Posteriormente se habló de la consolidación del enfoque Neo-Conservador en el denominado *Municipalista*, esto porque su característica principal fue intentar potencializar el poder político y económico a las unidades de gestión municipales inclusive con el apoyo de organismos internacionales, cabe resaltar que su inexperiencia en la gestión del Desarrollo conllevó a desaprovechar recursos y tiempo en planes sin impactos trascendentes. En detrimento de lo expuesto, el enfoque *Participativo* emerge para que las localidades sean representadas por sus distintos tipos de organización social apegándose a sus verdaderos intereses. Otro de los enfoques de Desarrollo Local analizados, es el *de Desarrollo Económico*, y surge a partir de la necesidad crítica de reforzar con inversión política y económica a las zonas rurales puesto que son las zonas productoras de materia prima que inyectarían posibles capitales al centralismo.

Finalmente, se identificó al enfoque de Desarrollo Local a través del cual es posible identificar la orientación de este estudio, es el llamado enfoque *Integrador*, pues es a través de este que se entiende el concepto de articular estrategias, realidades y poderes en función de identificar equilibrios que puedan responder a cada localidad, es en este enfoque en donde se reconoce que el poder local no es un instrumento, sino un mecanismo fundamental y privilegiado para mantener contacto directo con la comunidad.

1.1.5. ¿QUÉ ES DESARROLLO LOCAL?

El Desarrollo Local es un proceso integral centrado en primera instancia en el fortalecimiento de las capacidades de la comunidad local para posibilitar el surgimiento de su potencialidad autosuficiente con el fin de que sean capaces de mejorar su calidad de vida.

Posteriormente es preciso dar una valoración a los recursos locales inmóviles, pues otorga relevancia no sólo a las oportunidades de producción económica, sino que es fundamental resaltar el rol del patrimonio natural, las tradiciones, la cultura y los saberes locales (Sforzi, 2007, pág. 33), teniendo como mecanismos fundamentales la asociatividad, el fortalecimiento del capital social, el incentivo al empoderamiento ciudadano y el refuerzo de estructuras institucionales locales (Rosales & Chauca, 2010, pág. 11).

Sin lugar a duda, el protagonismo del Desarrollo Local recae en las personas, en las familias, los barrios, las comunas, vecindades, las organizaciones sociales y las instancias de gobierno que más cerca se encuentran de las realidades locales; estos espacios son privilegiados pues la proximidad es fundamental al momento de determinarlo. Boisier (1999) señala: “Se espera razonablemente, que un territorio local sea un territorio “proxémico” en el cuál las relaciones interpersonales, los contactos *cara a cara* y las tradiciones familiares y sociales sean de mayor importancia que las relaciones impersonales mediatizadas por instituciones y que las tradiciones, sean cuando menos tan importantes como el marco legal”.

Por ello, la base del Desarrollo Local es comprender que sólo es posible aplicarlo cuando se lo construye desde abajo y de forma descentralizada ya que es un proceso constructivo, no se da de igual manera en todos los territorios porque están compuestos según sus condiciones históricas, económicas, culturales, sociales y políticas de las entidades de cada localidad (Rosales & Chauca, 2010, pág. 11). En ese sentido, la participación se convierte en un elemento transversal desde todo punto de vista; es la instancia única que garantiza la democratización de las decisiones, definen los objetivos, los instrumentos, los medios y los compromisos de los sujetos implicados en la construcción del Desarrollo (Rosales & Chauca, 2010, pág. 11).

Así pues es también preciso señalar que el Desarrollo Local se caracteriza por la especificidad del lugar y el tiempo en donde surge, pues determinado lugar puede estar sujeto a todo tipo de cambios: naturales como fallas geológicas; sociales como conflictos bélicos y migraciones o bien económicos como quiebres financieros. Es por ello que es preciso comprender su carácter dinámico de “crecimiento y cambio”, donde “cambio” implica contextualizar la situación de cada lugar para destinar acciones que fortalezcan el bienestar social de la localidad (Lozano, 2007, pág. 101).

Ahora bien, se ha mencionado mucho acerca de las implicaciones del Desarrollo, inclusive desde sus distintas perspectivas históricas, sin embargo, dentro del tema que compete, la palabra *LOCAL* es un concepto que no está muy bien definido y hasta cierto punto cae en un nivel de análisis relativo, es decir que se tiende a definirlo según su proximidad territorial; por ejemplo, si el nivel comparativo es la provincia lo local es el cantón y si es el cantón posiblemente la parroquia o el barrio. Lo que se intenta con el presente estudio es determinar con rigurosidad académica el entendimiento de lo local visto como unidad de análisis del Desarrollo Local.

Es por esto que es fundamental resaltar que *localidad* no es lo mismo que *localización*; lo primero es en primera instancia un conjunto de relaciones humanas, sujetos a prácticas sociales, económicas y políticas constantes en donde los lugares son materializados y concebidos desde los límites geográficos (Sforzi, 2007, pág. 64). Evidentemente estos límites no son sólo datos cuantificables, sino el resultado del sistema de actores que llevan a cabo la estrategia de Desarrollo, interrelacionándose unos con otros como una articulación coherente entre diversos grupos y cosmovisiones espacio-temporales (Nava, 2010, pág. 341). Es así que, el papel del territorio es el de actuar como elemento articulador y activo a la hora de emprender acciones encaminadas a mejorar el bienestar de las comunidades.

Por lo mencionado, se definirá a *lo local* como *un lugar de vida* porque es ahí donde vive un grupo humano con determinadas características, físicas, culturales, sociales o económicas realizando sus actividades productivas con las que se ganan la vida y es en donde se establecen la mayoría de las relaciones cotidianas, que como se ha mencionado, varían constantemente. Estos lugares son en donde la interacción de las familias, las empresas y las instituciones se compenetran entre ellas, y a su vez interactúa dinámicamente con la multiplicidad de realidades “externas” con las que éstas se relacionan: los ambientes sociales, los mercados, los contextos institucionales, etc. (Sforzi, 2007, pág. 36).

1.1.6. DIMENSIONES DEL DESARROLLO LOCAL

Bajo la perspectiva que se ha planteado sobre Desarrollo Local y para efectos de la presente investigación es importante ahondar en los elementos que lo componen dejando

claro que aunque se parta desde uno de ellos, se precisa abordarlo desde su totalidad. Así pues, se define al Desarrollo Local como un proceso de desarrollo integral, que conjuga las siguientes dimensiones fundamentales: *territorialidad, participación social, descentralización, cultura, y economía social* (Carvajal, 2007).

Primera dimensión: Territorialidad

El *territorio* es de entrada la primera dimensión a tratar porque representa el escenario de lo posible; es en cada territorio donde el Desarrollo Local toma forma, se adapta, adquiere sentido, descubre potencialidades e identifica riesgos, es ahí donde las relaciones sociales de toda índole existen y se construyen a partir de sus factores físicos, geográficos, climáticos y que en definitiva terminan definiendo sus características culturales, políticas y económicas; de ahí que organizar a este territorio implica acciones de identificar, distribuir, organizar y regular los recursos del mismo en función de las capacidades del ser humano.

“Territorio” es un concepto amplio y difícil de encajarlo en una definición determinada por su versatilidad al momento de utilizarlo dependiendo de las actividades humanas, el espacio en donde se las realiza y las relaciones que se genera entre ambos factores. Tradicionalmente, el territorio es utilizado para otorgar un nombre político para delimitar el espacio de un país, región o continente pues así, es posible definir el área y límites geográficos que establecen la jurisdicción tangible de lo que pertenece a cada localidad. Sin embargo, la concepción del territorio como mero espacio físico, trasciende en el Desarrollo Local a una concepción más "viva", donde es entendido como el lugar de intercambio y redistribución, de encuentro entre lo público y lo privado, con oportunidades diversas y cambiantes, es decir que lo que importa de cualquier territorio, son las relaciones que se generan en él (Bitar, 2003, pág. 4).

En este sentido, el concepto *territorio* adquiere otra definición más profunda, pues es para el Desarrollo Local el indicador de lo posible y con ello el factor clave para identificar también las posibilidades reales de gestión en función de procurar desde todo punto de vista fortalecer las relaciones humanas y su bienestar. Por ello, la *territorialidad* se refiere a la ordenación de las actividades humanas y usos del suelo en un territorio

delimitado para utilizarlas en beneficio de su propia población recurriendo desde luego, a la concertación de los actores locales.

Cabe recalcar que pensar en el territorio no implica aislar el análisis a dinámicas internas de este territorio único, pues es indispensable conectar la lógica local-global para la sinergia entre los distintos niveles territoriales: espacio local, espacio regional, espacio nacional y transnacional. Es así como se comienza a generar “círculos espaciales de producción y cooperación” con distintas potencialidades y oportunidades y a su vez, de amenazas y debilidades que requieren el establecimiento de estrategias de negociación con otras regiones para al fin y al cabo lograr complementar sistémicamente el Desarrollo Local. (Santos, 2000, pág. 50).

Ahora bien, la gestión pública del territorio en el Desarrollo Local requiere de planes estratégicos y participativos; es ahí donde nace la herramienta valiosa de consolidación de factores en beneficio de lo local: el *ordenamiento territorial* que apuesta a la armonía de las regiones, la integración económica, la cohesión social y los recursos naturales, es decir, un orden sistemático del territorio en función de cubrir las necesidades sociales.

Se propone entender al *planeamiento territorial* no como un mero instrumento de la descentralización, más bien se intenta asumirlo como una herramienta de construcción sociocultural múltiple, histórica y territorialmente definida para contextualizar al sujeto en todo su entorno. Esta implicación conlleva a su vez a elevar al territorio a un nivel estratégico, es decir, identificar las características particulares del entorno de la comunidad que habita en la localidad para combinar todos los factores territoriales intervinientes en función de lograr distribuirlos, equiparlos, planificarlos y aprovecharlos ordenadamente. (Sánchez & Gutierrez, 2011, pág. 23).

Así pues, el ordenamiento del territorio es un proceso que requiere insumos y conocimientos técnicos para la administración sostenible y ordenada de la región y la garantía del desarrollo íntegro de quienes lo habitan, sobre todo porque será el instrumento clave que hará posible equilibrar las potencialidades productivas del territorio con el bienestar de la comunidad; por eso esto incluye que su planificación permita reducir los impactos y minimizar los costos con eficiencia y responsabilidad de gestión procurando,

como he señalado, el interés común de la sociedad trascendiendo los intereses personales, privados o inclusive institucionales (pág. 25).

Segunda dimensión: Participación Social

Hablar de participación desde su concepción básica de “formar parte de” o “tener parte de” se presenta como una condición indispensable para el ejercicio de la libertad y la autodeterminación individual y social intrínseca del ser humano. Es el factor clave para auto identificarse en un espacio, en la cultura, las costumbres, las tradiciones, mecanismos productivos, relaciones afectivas, etc., en definitiva es lo que lo constituye indiscutiblemente como ser social ya que desde su nacimiento participa de un sistema determinado.

Ahora bien, el elemento clave para la participación en términos democráticos es la ciudadanía porque implica la afirmación y empoderamiento de derechos civiles y políticos con la respectiva responsabilidad de ser titulares de poder, es decir, su ejercicio, entendido como intervención de las personas en el campo amplio de la organización y acción de la sociedad civil.

Ahondando en la perspectiva de Desarrollo Local como fuente de fortalecimiento del Sistema Democrático, la participación ciudadana se constituye como la herramienta de la sociedad civil para legitimar la distribución del poder y que sus decisiones puedan ser consideradas como plurales y colectivas. Esto implica que los habitantes a través de distintos mecanismos, tienen el derecho y a su vez la obligación de reflejar en la agenda estatal la consecución de las necesidades de la mayoría; sólo así la gestión pública podrá estar dirigida a la satisfacción de necesidades reales de la población y no a intereses de grupos selectivos. Así, permite que la Democracia pueda reconstruirse, redefinirse y mantenerse a lo largo del tiempo en concordancia con lo que la dinámica cambiante de la sociedad lo demande (Rofman, 2013, pág. 48).

En ese sentido, los protagonistas y quienes en definitiva convierten el discurso en una realidad importante y necesaria para las localidades es la ciudadanía a través de la participación directa en su proceso de desarrollo y crecimiento en la medida en que sean agentes de cambio empoderados de su realidad; la participación ciudadana es uno de los

espacios más significativos para que las disposiciones de los actores sociales adquieran especial relevancia posicionando y activando su voz y voto (pág. 51).

Vale la pena aclarar que la propuesta del Desarrollo Local no es el paraíso de la participación y consensos lejano del debate e intereses políticos contrapuestos y es ahí donde radica justamente su importancia, pues permite que entre la diversidad de opiniones, intereses, requerimientos y planteamientos se construya la mejor alternativa que favorezca al bien común.

Desde ese punto de vista, La democratización de la esfera *local* supone activar la movilización de la población para distribuir más justa y equitativamente las inversiones y los recursos públicos, erradicar el clientelismo de ciertos grupos y en definitiva contribuir a la calidad de vida de todo el territorio.

Tercera Dimensión: Descentralización

Una debilidad del Desarrollo Local en relación al manejo político, es la concentración de población y el peso político que ejercen las grandes ciudades. Por su parte los gobiernos administrativamente pequeños, no ejercen la responsabilidad pública ni el control social debido a su incapacidad de gestión y explotación de actores externos de sus recursos. Por lo dicho, el principio de la descentralización es el fortalecimiento de los gobiernos sub-nacionales y su autonomía a través de su respectiva personería jurídica independiente, su capacidad de decisión o competencias sobre materias específicas, disponibilidad de generación de recursos propios y como se ha mencionado, disponga de un territorio en el cuál ejerce su jurisdicción (Carpio, 2006, pág. 83).

En vista de aquello la descentralización promueve la equidad del peso gubernamental de cada territorio y con ello establece presupuesto, criterios de distribución de los capitales y la transferencia de competencias a los gobiernos locales de conformidad con los principios de subsidiariedad, solidaridad y equidad (pág. 94).

La descentralización es uno de los mecanismos para dar eficiencia y fortalecimiento al Estado en sus distintos niveles desde una perspectiva democratizadora y equitativa para enfrentar las disparidades regionales, superar el concepto de desconcentración al ir más allá de una simple dispersión territorial. Su principal objetivo es lograr el desarrollo regional

por medio de la transferencia de las competencias del gobierno central a diversas instancias y organismos más pequeños en tres instancias fundamentales: lo político, lo administrativo y lo económico (Galíndez, 2009, pág. 63).

Profundizando más en estos tres aspectos, la descentralización en el ámbito *político* significa que las autoridades no rinden cuentas en primera instancia al gobierno central, sino más bien a su comunidad porque fueron ellos quienes lo eligieron en calidad de mandantes. Es por esto que en la descentralización política se requiere vincular a los ciudadanos con las decisiones públicas colectivas para convertirlas en legítimas. En cambio, se pretende que la descentralización *administrativa* se relacione a un carácter más operativo de la gestión local, ese accionar sería la que deba estar controlada por el gobierno central sin comprometer su independencia. Finalmente, la descentralización económica y dentro de ella su financiamiento, se da cuando: “los gobiernos autónomos tienen la facultad constitucional o legal para recaudar sus propios tributos y desarrollar sus funciones de gastos” (pág. 65).

Cuarta dimensión: Cultura

El reconocimiento al valor cultural es el motor de las nuevas alternativas de Desarrollo que se plantea ya que fue el factor más afectado dentro de la crisis global de la sociedad moderna, ostentosa e individualista. La cultura es tan diversa como personas en el mundo, por lo tanto estandarizar modos de pensar, de vivir y de organizarse es un atropello contra la identidad de los diversos grupos humanos provocando la colonización de algo aún más importante, las mentes de los oprimidos a través de una sola concepción de vida o forma de existencia.

De esta manera, se configura la ideología de las personas que se ve reflejada a través de los comportamientos; son esos patrones culturales que definen las acciones y moldean las actitudes de la población, gobierno e instituciones. Este reconocimiento implica que los sujetos participantes del Desarrollo fortalezcan su capacidad de identificar las situaciones en que ellos se encuentran. Posterior a lo dicho se dice que la tecnología, los impulsos económicos, el trabajo, etc. dependen fundamentalmente de estas percepciones y preferencias culturales.

La conclusión evidente es que no hay un solo estilo de sociedad, no hay un solo tipo de cultura ni tampoco una sola manera de vivirla. Por ello el Desarrollo Local coloca en un primer plano el respeto a la diversidad cultural de cada contexto y territorio, las costumbres y tradiciones, las prácticas con relación al género, los múltiples dialectos e idiomas, otras formas de vestir y hasta formas de enseñanza-aprendizaje distintas (Boisier, 1999, pág. 33) sobre todo porque lejos de alinear la diversidad y transformarla en una sola se requiere fortalecer la identidad particular de cada comunidad.

Quinta dimensión: Economía Social

El ámbito económico es uno de los pilares de todo modelo de Desarrollo, este caso no es la excepción, la diferencia que se precisa en el Desarrollo Local es la contraria al de crecimiento económico de extracción son límites. El Desarrollo Local procura un crecimiento cualitativo, no hay presión extractiva de los recursos naturales, sino una relación armónica entre quienes conviven en ella. Se trata de poner énfasis en la igualdad de oportunidades y de extraer de la Naturaleza lo que se requiera, no lo que se pueda (Carpio, 2006, pág. 43).

La Economía Social es un sistema económico alternativo humanístico de las ciencias sociales que protege la vida digna y justa de las personas, el respeto a la sociedad y la naturaleza como fuente primera, es por esto que el ser humano es copropietario de la riqueza material, co-usuario de los recursos naturales y responsable de manera conjunta de su conservación (pág. 45).

La economía social y solidaria es la propuesta del enfoque de Desarrollo Local, porque concibe el bien común como su eje directriz. La confianza recae en las unidades sociales más pequeñas que confluyen en la comunidad: las familias, los barrios, las asociaciones y las cooperativas que se construyen, como menciona Coraggio, en los sectores populares integrada por organizaciones económicas rurales y urbanas que generan bienes y servicios bajo varias formas de organización, como asociaciones, comunas, cooperativas, fundaciones, corporaciones y otras, cuya propiedad y gestión pertenecen a las personas que trabajan permanentemente en ellas (Carrizo & Gallicchio, 2003, pág. 80).

Ciertamente el Desarrollo Local impulsa una economía que promulga la justicia social en la redistribución de la riqueza; para ello primero busca la productividad de los territorios más pequeños, por lo tanto la economía popular no pretende ni puede ser un modelo único, debe ser el privilegiado para complementarla a todo el sistema económico (economía privada, economía pública y economía mixta). Cabe mencionar que es la economía popular la que requiere ser mejor atendida por la susceptibilidad que enfrenta por sobre el resto de modelos económicos predominantes.

Esto último incluye tomar como referencia a los recursos naturales que dispone el territorio, puesto que constituyen las potencialidades productivas para el desarrollo integral inclusive desde sus factores climáticos y geográficos que no son iguales en todas las regiones y que no proporcionan los mismos elementos para el bienestar de la población como por ejemplo fertilidad de los suelos, la diversidad de flora y fauna y recursos naturales (Boisier, 1999).

Con todo lo expuesto y a manera de conclusión, el Desarrollo Local es un proceso integral centrado en primera instancia en el fortalecimiento de las capacidades de la comunidad local para posibilitar el surgimiento de su potencialidad autosuficiente con el fin de que sean capaces de mejorar su calidad de vida. En ese contexto, el protagonismo recae en las personas, en las familias, los barrios, las comunas, vecindades, las organizaciones sociales y las instancias de gobierno que más cerca se encuentran de las realidades locales puesto que constituyen espacios privilegiados por la proximidad mantienen.

Con lo dicho, cinco dimensiones estructuran su composición, primero el *territorio* como escenario de lo posible y donde se desarrollan todas las relaciones sociales. La segunda dimensión es la *participación* porque es en definitiva lo que lo constituye como ser social y cuando se ejerce como ciudadanía hace tangible la distribución del poder y relaciones más equitativas. La tercera dimensión está representada por la *cultura*, cuya principal función es proteger la libertad de cada comunidad de *ser*, es decir, respetar y más que eso aprovechar lo que identifica y diferencia a cada una de ellas. La cuarta dimensión corresponde en cambio a la *descentralización* para administrar el territorio de forma participativa en función de la cultura de cada contexto y finalmente la *economía social* para consolidar las potencialidades productivas en motores económicos de la localidad

resaltando siempre que la propiedad y gestión de las mismas pertenecen a las personas que trabajan en ellas.

1.2. LAS FUNDACIONES COMO ORGANIZACIONES DE LA SOCIEDAD CIVIL

El hombre es un ser social y por tanto el agrupamiento con sus semejantes es una práctica inherente a su naturaleza inclusive hasta por sobrevivir. En términos de sociedad, la convivencia es una categoría que implica necesariamente relaciones de intercambio en donde confluyen distintos intereses; es ahí donde las organizaciones, encarnan los cuerpos intermedios entre una y otra parte para dar cabida al consenso, el diálogo y la representación real de sus intereses. Partiendo del entendimiento de la organización como un elemento intrínsecamente humano se profundizará en cómo su constitución formal influye en el desarrollo social.

El fenómeno organizacional de la sociedad en el campo teórico no está bien definido pues hay confusiones respecto a sus múltiples denominaciones. Es por ello que de entrada en este apartado se profundizará en una explicación de la estructura de estas múltiples designaciones con la finalidad de poner en contexto el por qué la presente investigación entiende como concepto abarcador de las Fundaciones a las Organizaciones de la Sociedad Civil.

Posteriormente se ampliará sobre las implicaciones de entender a las Fundaciones como Organizaciones de la Sociedad Civil desde su raíz histórica para profundizar en la naturaleza del concepto, cómo y por qué surgen. Para complementar su abordaje, se pretende explicar qué es la sociedad civil desde sus distintos enfoques y cómo fomentan la participación desde la organización formal hasta concluir con el abordaje específico de las Fundaciones.

1.2.1. DISTINTAS DENOMINACIONES

El campo de las Organizaciones de la Sociedad Civil tiende a ser muy amplio, heterogéneo y diferenciado a nivel mundial por sus distintas formas jurídicas, temáticas de trabajo, su metodología y organización interna (De Piero, 2005, pág. 15). Cada uno de los términos dependen por una parte, del discurso que se maneja en función de su accionar y por otra, de un proceso histórico que parte de una realidad determinada de acuerdo al

contexto. Es por ello que aparentemente todos los adjetivos que se le da a la organización, institución, entidad o asociación de este tipo se le otorgan diferente significado. Así pues, encontramos una significativa lista de denominaciones: organizaciones solidarias, con fines sociales, comunitarias, no gubernamentales, sin fin de lucro, del tercer sector o como se propone en la presente Organizaciones de la Sociedad Civil (Camisassa, 2009, pág. 32).

Elena Camisassa, en su afán por entender la estructuración de esta lista de diferentes denominaciones clasifica su raíz según su razón de ser, orientaciones y estilo de agrupamiento:

TABLA 1
ESTRUCTURA DE LAS DISTINTAS DENOMINACIONES DE LAS ORGANIZACIONES DE LA SOCIEDAD CIVIL

Común	Existencia Ideal	Jurídica
	Grupos Instituidos y Organizados	Organización
		Institución
		Asociación
Entidad		
Acento	Tejido Social	Solidarias
		Comunitarias
		Comunales
		Sociales
		Sociedad Civil
		De bien Público
	Supuesto lugar entro lo público y lo privado	No gubernamentales
		Casi No Gubernamentales
		Inducidas por el Gobierno
		Sin fines de Lucro
		No empresarias
		Intermedias
	Actividades para mejorar la situación de otros	Filantrópicas
		De ayuda
		De caridad
		De desarrollo
Voluntarias		

Fuente: Elena Camisassa (2009)

Elaborado por: Investigadora

Fecha: 20-03-2015

La TABLA 1 se entiende de la siguiente manera: de forma común estas iniciativas cuentan con lo que la autora denomina *existencia ideal* enmarcada en el ámbito *jurídico* ya que se espera que su origen tenga fundamentos legales y reconocidos por los parámetros de la ley. Asimismo señala que los grupos se constituyen o se organizan en cuatro formas básicas: organizaciones, instituciones, asociaciones o entidades.

La particularidad de cada uno de estos tipos comunes de agrupamiento se define por medio de los adjetivos o *acentos*. Según el *tejido social* se refiere a su connotación respecto con la sociedad civil: solidarias, comunitarias, comunales, sociales, civiles o de bien público. Otro acento se configura de acuerdo a su relación o *supuesto lugar entre lo público y lo privado*: no gubernamental, casi no gubernamentales, inducidas por el gobierno, sin fines de lucro, no empresarias o intermedias. Y por último, según *su actividad para mejorar la situación de otros*: filantrópicas, de ayuda, de caridad, de desarrollo o voluntarias.

De esta manera y a propósito de la explicación sobre la raíz de las distintas formas de entender las organizaciones sociales, es preciso recalcar que el tipo de organización que se estudia en la investigación es la siguiente:

Es un organismo de existencia legal jurídica, instituido como organización para fortalecer el tejido de la sociedad civil que se desarrolla como no gubernamental en su campo de gestión sobre todo en temas de desarrollo social (para un entendimiento gráfico revisar la lógica de las celdas sombreadas en la *TABLA 1*).

1.2.2. ¿QUÉ SON ORGANIZACIONES DE LA SOCIEDAD CIVIL?

Por Organizaciones de la Sociedad Civil se entiende a grupos ciudadanos que se construyen a partir de la conformación de colectivos o movimientos plurales y autónomos. Su participación no se contenta con ser meramente espectadora de los procesos públicos, sino que demanda participación activa, promueve el debate abierto hacia una mayor transparencia en los procesos y toma de decisiones; se trata de una interesante forma de repensar la sociabilización como un mecanismo formal de participación de la sociedad a través de iniciativas culturales, movimientos, gremios y asociaciones civiles; en última

instancia la organización con fines compatibles con el bien común en general (De Piero, 2005, pág. 10).

Vale recalcar que se pone énfasis en su carácter primario de Organización de la Sociedad Civil porque antes de pensar en las Fundaciones por su objeto social o estructura, es preciso reconocerlas porque conceptualmente tienen origen e identidad comunitaria y desde esa perspectiva incide en la construcción de la agenda pública en distintas dimensiones: promoviendo formas de participación política, movimientos reivindicativos, defensa de identidades, protección al consumidor, reconstrucción del tejido social, etc. Se trata de volver a pensar a la sociedad civil primero como colectivo empoderado (pág. 26).

1.2.2.1. Desarrollo Histórico

Las Organizaciones de la Sociedad Civil tienen su origen en las acciones caritativas promulgadas en la edad media, fruto de un accionar religioso por medio de las limosnas, los diezmos, albergues de enfermos y centros de misericordia. Este tipo de organización social era motivada por sentimientos de piedad cristiana hacia los marginados, enfermos y miserables para en el fondo mitigar y esconder el sufrimiento, la suciedad y la mala imagen que representaba para la nobleza de aquel entonces (Camisassa, 2009, pág. 27).

Posteriormente la conformación de sistemas democráticos de gobierno y la consolidación de derechos humanos básicos con el inicio de la Modernidad, trasladan el rol protagónico que tuvieron las iglesias de la edad media a la responsabilidad pública de manejar la mendicidad y la pobreza a nivel gubernamental, sobre todo porque se requería que la asistencia no sea esporádica sino más bien una concepción de ayuda social que cubra situaciones mínimas de necesidad de los desprotegidos (Biagosch, 2004, pág. 46).

Durante el siglo XIX la consolidación de la administración benéfica, finalmente recibe el nombre de “Estado Interventor”, “Estado Providencia”, “Estado Benefactor”. La denominación más frecuente es “Estado del Bienestar” o “Estado Social de Derecho” que funcionan con el apoyo de organizaciones sociales de asistencia (Ahumado, 2013, pág. 21).

Con el tiempo este modelo Estatal genera un contexto de crisis en los países a nivel mundial al no poder responder con la suficiente flexibilidad y eficiencia a las necesidades humanas y sociales principalmente de los más pobres ya que los gobiernos adoptan

sistemas capitalistas centrando su gestión en “vicios mercantiles” dominantes a favor de sociedades consumistas. La sociedad civil especialmente adinerada comenzó a agruparse frente a su preocupación de solventar la ineficiencia gubernamental y su deuda con los pobres. Se utilizaban mecanismos voluntarios de ordenamiento de las iniciativas de caridad hacia los distintos grupos vulnerables.

La organización giraba en torno a la promulgación de idearios de beneficio inmediato y asistencia directa por medio de la donación de alimentos, asistencia en servicios de salud, educación básica, y la solvencia de necesidades emergentes. Cabe recalcar que este sistema no aportaba al empoderamiento social, sino más bien, alimentaba cumbres de bondad y solidaridad no por servicio sino por vanidad de quién lo hacía motivando la dependencia de los menos aventajados.

Esta práctica organizativa asume un rostro de terapia y entretenimiento caritativo con eventos sociables de recaudación como Juntas de Beneficencia que no exigía una estructura sólida, procedimiento de gestión sustentable o planes estratégicos sino que era una mera iniciativa de quienes emprendían propuestas de ayuda sin incidencia trascendental para las garantías sociales y tampoco para la economía del territorio. Sin embargo, es a partir de esa concepción donde comienza el verdadero ciclo de organizaciones de la sociedad civil, en sus distintas áreas de trabajo y con sus diferentes perfiles.

Es entonces cuando a mediados del siglo XX, surgen formalmente las Organizaciones de la Sociedad Civil a nivel internacional proliferando en cuadros nacionales auspiciados, reconocidos y sustentados por instancias como la Organización de las Naciones Unidas-ONU, la Organización de Estados Americanos- OEA, el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo- PNUD, el Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente- PNUMA, entre otras; apoyando principalmente temas medioambientales y de protección de derechos humanos. Consecutivamente florecen temas de desarrollo progresista, derechos colectivos o de las minorías y la defensa de intereses difusos (Cahián, 2004, pág. 64).

A su vez, la dinámica social requería una reestructuración del “Estado Social Benefactor” prevalente en casi todo el siglo XX en donde los derechos son explicados sin garantías y mecanismos claros, explícitos y operativos para su aplicación; paulatinamente se instaura en el mundo la noción de un “Estado Social de DERECHOS” para dar más

fuerza a la conexión entre la sociedad y el Estado y profundizar en el efectivo cumplimiento y vigencia de todos los derechos.

El concepto histórico de beneficencia, de filantropía, de tutela que se inspiraba anteriormente en la mayoría de las entidades de esta naturaleza, se ha ido transformando paulatinamente en un moderno sentido de cooperación, de complementación de la acción estatal en la esfera de la organización social.

En ese sentido, el lugar que ocupa la solidaridad definitivamente ya no es el de una mera práctica, no es aquello que se hace cuando no se busca un fin lucrativo; por su carácter dinámico y participativo, muchas de estas organizaciones aparecen como abanderadas o defensoras de los nuevos derechos de participación social (Biagosch, 2004, pág. 42).

1.2.2.2. El Tercer Sector: Sociedad Civil

La sociedad se ha dividido en tres sectores en función de distinguir los distintos roles que la conforman para fortalecer y proteger el bienestar de la misma. Así pues, el primer sector está comprendido por lo estatal; el Estado que a través de sus distintas instancias proporciona lineamientos de convivencia básicos con leyes, códigos, normas en base a una representación legítima y democrática del pueblo en su territorio específico, producción de bienes públicos y servicios sociales como educación, salud, políticas económicas, cultura, empleo y medio ambiente. El segundo sector lo integran las empresas; implica la relación entre capital, inversión y lucro para generar bienes y servicios financieros o industriales para dinamizar la economía. Finalmente, el tercer sector lo compone la sociedad civil, es decir, los grupos sociales orgánicamente conformados para buscar un bien común. En función de aquello, es preciso profundizar en el concepto “sociedad civil”, pues es el campo en donde se desarrolla el entendimiento de la sociedad como colectivo y no como individuos relacionados (Cahían, 2004, pág. 73).

Existen diversas concepciones teóricas en ciencia política sobre el término, sin embargo, se coincide en que surge a partir de la época de transición del medio evo y la era moderna con la conformación de la propuesta de Estado-Nación y la Democracia como sistema de gobierno, aquello supone que la tutela política es exclusivamente del pueblo, por lo tanto la titularidad del poder recae en los ciudadanos y son ellos los que encarnan el

núcleo de relaciones agrupadas como sociedad civil con iniciativas organizacionales para fortalecer el sistema.

En el siglo XIX, Alexis de Tocqueville sostenía que sociedad civil eran todas las personas consideradas ciudadanas que usualmente de manera colectiva participaban organizadamente en la construcción de relaciones igualitarias para la sociedad, todo esto era factible en la medida en que se aporte a la consolidación y respeto de la Democracia. Ya en 1967 Habermas, desde su visión de la moralidad y el consenso a través de la comunicación y el diálogo señala que la sociedad civil tiene un nivel institucional de defensa de derechos individuales, políticos y sociales de la ciudadanía y permite el ejercicio participativo y consensuado del pueblo en el aparato estatal. De ahí que la sociedad civil se concibe como el espacio en donde yace la vida de la sociedad organizada y que tiene la potestad a través de la participación de ser auto regenerada, independiente y autónoma de las estructuras de Estado pero a su vez limitada por un orden legal o juego de reglas (De Piero, 2005, pág. 23).

Así sociedad civil involucra un consolidado complejo de diversos elementos; no sólo es el conjunto de sus instituciones, entidades formalmente constituidas o estructuras orgánicamente establecidas para la democracia o la participación de los ciudadanos. El entendimiento del tercer sector de la sociedad civil debe ser percibido como comunidad para dar realce a la importancia subjetiva de las personas y su vinculación fraterna, solidaria con acuerdos en cuanto a los principios morales y éticos, la elevación cultural y también espiritual (Cahián, 2004, pág. 13). En última instancia, hace mención a ciudadanos actuando colectivamente en una esfera pública para expresar sus intereses, pasiones, ideas e intercambiar información para alcanzar objetivos comunes.

Para finalizar esta comprensión, Peter Drucker acertadamente afirma que en efecto este tipo de organizaciones cumplen funciones muy diferentes a las de las empresas comerciales o inclusive el gobierno, él señala "... Su producto no es un par de zapatos ni una reglamentación determinada, sino un ser humano cambiado..." otorgándoles el título a las organizaciones de la sociedad civil de "agentes de cambio humano" desde cualquier perspectiva de desarrollo (Drucker, 2000).

1.2.2.3. Enfoques de la Sociedad Civil

Sergio de Piero señala que las Organizaciones de la Sociedad Civil tienen diferentes concepciones en función del enfoque ideológico al que pertenecen. Es por esto que hace una revisión introductoria a tres distintas perspectivas de la sociedad civil con la finalidad de apoyar al conocimiento de las corrientes de la OSC (De Piero, 2005).

Enfoque Liberal

La perspectiva liberal o neoliberal concibe las organizaciones de la sociedad civil como el ámbito exclusivo de lo privado y la representación de la libertad de la ciudadanía. En ese sentido, son asociaciones privadas que buscan llevar adelante sus deseos, intereses, participación y organización de forma libre sin mayor tutelaje del Estado. Lo que se busca es limitar la acción del Estado al máximo, pues cuanto más poder se le otorgue a su gestión pública, se generan mayores regulaciones para el sector privado y por tanto se reduce comodidad o libertad para el individuo. Existen dos cuestiones básicas; primero no se da paso a lo social como pueblo, sino a todo lo individual-privado como medio en el cuál se propicia el desarrollo, el crecimiento y el bienestar de la población para fortalecer, facilitar y acceder a las oportunidades del mercado (fortalecer sistemas desarrollados) y segundo se requiere actuar como entes de cooperación para aquellos sectores poblacionales que no acceden de la misma manera a los beneficios del desarrollo (ayudar a sistemas subdesarrollados).

Enfoque comunitario

Una segunda perspectiva es la que considera a la sociedad civil como organización comunitaria. Ante el avance desintegrador y excluyente del neoliberalismo, brota la necesidad de buscar una sociedad homogénea en donde estos grupos comunitarios protejan la estabilidad de sus miembros y establecer lazos de pertenencia de la comunidad partiendo de un compartir dialógico, favoreciendo un discurso que incluya el nosotros y no excluya a los de distintas formas de pensar y así poder entender a la sociedad civil como una confluencia de diversidad de actores sociales con capacidad de actuar y generar ideas sobre el desenvolvimiento político y no en la aceptación de órdenes y obediencia. Es así que la

perspectiva comunitaria se caracteriza por que las personas poseen una pertenencia no anónima y definida con creencias y valores compartidos para la formación de grupos y asociaciones de mutua colaboración. La sociedad civil no es puramente objetiva y mercantil de individuos aislados en busca de oportunidades comerciales, sino seres humanos mutuamente vinculados donde sus ideales subjetivos son protagónicos.

Enfoque radical

De Piero señala que esta postura tuvo gran impacto principalmente desde finales del siglo XX por su carácter contundente en la participación de la sociedad civil como ente de cambios radicales en las estructuras de los países. Se trata de la organización civil para poner punto final a las sociedades mercantiles que radicalizaban los polos de clases sociales hacia una nueva sociedad con oportunidades para todos. Esta perspectiva es sustentada bajo las corrientes Marxistas de victorias revolucionarias e ideales del pueblo en contextos de dictadura militares e influencias neoliberales en América Latina. Se propone que se vuelva a pensar a la sociedad como colectivo; no como sociedad de mercado, ni como pensadores de ideales mutuos, sino como constructores de instancias colectivas de representación tanto social como política, de la cimentación del concepto ciudadanía en los seres humanos y su vez en el fortalecimiento de los lazos comunitarios en pro de la transformación de la sociedad y las relaciones inequitativas de poder.

1.2.2.4. Tipos de Organizaciones de la Sociedad Civil

Una de las mejores formas de definir un concepto es la clasificación ya que permite una categorización que establece distinciones para dar un sentido a la diversidad de definiciones que un mismo término implica. En ese sentido, se identifican seis tipos de organizaciones de la sociedad civil que abarcan de forma general los diferentes orígenes de la organización social. A continuación se caracteriza de forma general a cinco de ellas, la sobrante (Fundaciones) se profundizará en el apartado siguiente ya que este tipo de OSC estructura el tema de la investigación

Asociaciones civiles: la comunidad se agrupa con fines especialmente de esparcimiento cultural y social. Se les otorga personalidad jurídica y por tanto están plenamente reconocidas por la ley. Entre los objetivos de su asociación puede incluir iniciativas respecto a la música, educativas, deportivas o culturales dirigidas hacia sus miembros o actores exteriores cercanos.

Asociaciones Mutuales: se refiere a un sistema voluntario y solidario de servicios mutuos para que de forma recíproca se solventen necesidades entre las partes. Su patrimonio les pertenece a todos los integrantes de la asociación mutua en partes iguales, la posesión individual no tiene cabida.

Cooperativas: es una organización de personas que se agrupan para realizar alguna actividad productiva, económica, cultural o social. Su administración depende fundamentalmente de los acuerdos a los que lleguen los miembros de la cooperativa. Cada integrante dispone de acciones de la cooperativa y puede disponer de ellas siempre y cuando se sujete a la normativa de la organización.

Asociaciones Sindicales: son grupos de personas organizadas con la finalidad de acceder a una reivindicación en temas de justicia para su sector, cabe mencionar que sus fines no deben ser lucrativos. Se destacan por ejemplo los trabajadores y su lucha por asuntos laborales.

Movimientos Sociales: busca la participación política de la población, por ello se agrupan según su ideología, intereses, objetivos y valores comunes. Es así que son quienes identifican candidatos potenciales para la representación en procesos democráticos guiando la agenda política del territorio conforme intereses o preferencias de la población.

1.2.2.5. Fundaciones

Se consideran Fundaciones a las organizaciones constituidas sin finalidad de lucro, reconocidas como tal en su personería jurídica, movidas por la voluntad de uno o un grupo de fundadores por medio de la donación de patrimonio inicial y recursos económicos para

cumplir con las metas que se planteó en su objeto social. Las fundaciones, al ser reconocidas legalmente como tal deben tener utilidad pública y además realizar actividades de interés común: “la finalidad fundacional tiene que beneficiar a colectividades genéricas de personas” (Delgado & Oliver, 2008). Su constitución formal intenta alejar el asistencialismo, es decir, no está sujeta a voluntades parciales o esporádicas de la comunidad, sino más bien debe funcionar de forma sustentable para que su gestión sea invariable.

En sí, las Fundaciones formalmente estructuradas representan, en su mayoría, centros altamente capacitados que generan una intensa y eficaz voluntad de colaboración comunitaria que se maneja por fuera de las acciones estatales y del mercado aunque ello no excluye su relación complementaria. Para ser consideradas como tal, deben cumplir características básicas de estructuración interna con parámetros legales y formales de su constitución. Las características son las siguientes (Cahián, 2004):

No partidarias: Las OSC se caracterizan fundamentalmente por su desenvolvimiento fuera de los poderes públicos, es decir, no son gubernamentales ni están controladas directamente por el gobierno ya que están separadas estructuralmente para no ejercer ninguna potestad pública o política. En ese sentido no pueden ser unidades complementarias a las funciones estatales ni tampoco integrarse en el presupuesto general público, eso no significa que no pueda recibir ingresos o aportes públicos. Todo esto le otorga la posibilidad de designar o escoger su propio sistema de dirigencia o liderazgo.

Sin fin de lucro: En este tipo de organización los fines no son réditos económicos con naturaleza comercial, sino un objetivo compartido o común, en ese sentido no se distribuye las utilidades entre sus miembros, administrativos o dirigentes. Sus excedentes, en caso de que los hubiera, son destinados a la reinversión en función de su misión como entidad social sin dejar a un lado las necesidades de funcionamiento como organización.

Autogobernadas: Las OSC tienen la libertad de controlar, idear, organizar y ejecutar sus propios objetivos, estrategias, actividades y contraparte, aquello se denomina autonomía institucional y decisoria respecto de cualquier instancia gubernamental, intergubernamental o cualquier otra ajena a la institución; independencia orgánica y

organizativa de entes públicos o sectores empresariales. En caso de haber sido creadas por otra institución religiosa, política, empresa, gobierno o gremio (relación de dependencia) es preciso que estén legalmente diferenciadas y mantener una capacidad de decisión propia sin interferencias y que esta relación sea de dominio público con el fin de evitar conflictos de intereses.

Voluntarias: El carácter voluntario de la organización supone el posicionamiento, respaldo y presencia social en su estructura, pues debe representar intereses del pueblo en sus múltiples campos. Este apoyo de credibilidad otorga la condición de membresía, participación y contribución voluntaria, no obligatoria, ni normada por la ley. Esto quiere decir que la legitimidad de funcionamiento de estas organizaciones se da principalmente por la aceptación que su misión tenga en la comunidad mas no por códigos normativos que exige, como orden orgánica, su creación. Vale la pena aclarar que este factor no se refiere a que la participación de quienes trabajan en las Fundaciones debe ser voluntaria, pues es obligación que su personal sea remunerado bajo los mismos parámetros de normativas legales laborales.

Recogiendo a manera de resumen todo lo expuesto sobre Organizaciones de la Sociedad Civil de acuerdo al matiz social de la presente investigación, se definió teóricamente a las Organizaciones de la Sociedad Civil como grupos ciudadanos que se construyen a partir de la conformación de colectivos o movimientos plurales y autónomos; conceptualmente tienen origen e identidad comunitaria y desde esa perspectiva inciden en la construcción de la agenda pública en distintas dimensiones: promoviendo formas de participación política, movimientos reivindicativos, defensa de identidades, protección al consumidor, reconstrucción del tejido social, etc. todo esto para pensar en la sociedad civil primero como colectivo empoderado.

Desde ese punto de vista, la propuesta del presente estudio es partir del análisis de una Fundación, sin embargo su matiz es de índole totalmente social y de compromiso con la colectividad, no como sociedad de mercado, ni como pensadores de ideales mutuos, pues la idea es que se miren como constructores de instancias de representación tanto social como

política, de la cimentación del concepto ciudadanía en los seres humanos y su vez en el fortalecimiento de los lazos comunitarios en pro de la transformación de la sociedad y las relaciones inequitativas de poder.

CAPÍTULO II: CONTEXTO HISTÓRICO Y LEGAL

El capítulo II propone un acercamiento a la temática planteada desde la contextualización de la realidad de los conceptos teóricos; cada uno sustentado en primera instancia por un bagaje histórico y posteriormente lo relaciona al marco legal vigente. Esta parte del estudio permite comprender una visión más aproximada del Desarrollo Local y las Fundaciones de la Sociedad Civil en el Ecuador.

2.1. EL DESARROLLO LOCAL EN EL ECUADOR

Para identificar cómo el Desarrollo Local ha tenido cabida en el Ecuador, se partirá en primera instancia desde las distintas iniciativas que existieron para descentralizar el territorio hasta llegar a la propuesta actual. Una vez proporcionado un panorama histórico se explicará la normativa constitucional, legal e institucional que propicia el Desarrollo Local en el país. Así pues, de forma general se aborda la propuesta del Sumak Kawsay como principio ideológico que encausa la propuesta de la Constitución del 2008 y el proyecto de Estado. Consecuentemente se ampliará sobre la Planificación Nacional que da lugar al Ordenamiento Territorial del país hasta que finalmente se aterrice en las competencias de los Gobiernos Autónomos Descentralizados Parroquiales.

2.1.1. PERSPECTIVA HISTÓRICA DE LA DESCENTRALIZACIÓN DEL TERRITORIO ECUATORIANO A PARTIR DEL CONCEPTO DESARROLLO

La historia del concepto Desarrollo en el Ecuador es bastante compleja, pues a pesar de que comienza a penas en la mitad del siglo pasado, ha desencadenado un cúmulo realmente enorme de hechos y consecuencias que permiten entender la realidad actual de la sociedad ecuatoriana. Es así que la autora de la presente investigación divide este proceso histórico en tres etapas distintas pero relevantes de acuerdo a la coyuntura que se vivió en cada una.

Etapa 1: Planificación Desarrollista

Esta primera etapa, en donde el concepto *desarrollo* toma especial importancia en el Ecuador, es crucial para el entendimiento de la descentralización ya que proporciona una visión de cómo y en qué contexto va evolucionando la forma de entenderlo (al desarrollo), cómo se asumía la planificación y cómo incidió en la autonomía territorial.

Así pues, los acontecimientos internacionales de la primera mitad del siglo XX son claves, en especial la segunda guerra mundial; esto porque tras los acuerdos que se lograron

con la misma, se resolvió la creación de importantes organismos de alcance mundial como por ejemplo las Naciones Unidas en 1945.

A partir de allí, Estados Unidos emergió como una de las economías más sólidas del mundo, ideal para liberar la economía y abanderar el proceso mercantilista; esto a través de convenciones y convenios de corte capitalista; así por ejemplo se destacan los Acuerdos de Bretton Woods impulsados por la ONU en EEUU, el cual establecía la pertinencia de relaciones comerciales exteriores para mantener la paz mundial, el dólar como moneda estable de referencia internacional y además acordó la creación de instituciones de financiamiento económico como el Fondo Monetario Internacional-FMI, el Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento-BIRF después llamado Banco Mundial-BM, es decir, se empezó a Consolidar un sistema librecambista a nivel mundial (López, 2008, p. 65).

Es ahí donde el protagonismo del ex presidente de la época Galo Plaza Lasso cobró importancia para el país, pues él pocos años antes de su presidencia, era uno de los representantes de las naciones latinoamericanas en estos organismos internacionales, de ahí que logró formarse con una visión amplia del panorama mundial, la economía, el mercado, la industria y el capitalismo. Su vasto conocimiento del sistema internacional para negociar ayudas técnicas y económicas lo llevó a ganar la presidencia del Ecuador constitucionalmente en 1948 tras 28 años de inestabilidad política y gobiernos truncados por derrocamientos (p. 70).

El Ecuador comenzó a entender en términos políticos y económicos la “importancia” de asumir la industrialización como crecimiento económico para incidir directamente en mejores niveles de vida para la población. Como se verá posteriormente en el presente estudio, es también a partir de este contexto donde surgen las primeras Organizaciones No Gubernamentales formalmente constituidas con financiamiento exterior.

Tras alrededor de un año de gestión de la presidencia de Plaza Lasso, se lanzó una de las primeras herramientas planificadoras con el equivalente a un plan nacional: el “Programa de Orientación Económica” cuyo resultante fue publicado como “El desarrollo económico del Ecuador” basado en la preponderancia de las bondades de la tecnificación en dos líneas tajantemente establecidas como fin y medio: la primera (fin) para elevar

niveles de vida con acceso a servicios y el consumo; y la segunda (medio) el desarrollo económico a través del incremento de la producción.

Cabe destacar que, Galo Plaza se mostraba escéptico frente a las posibilidades de un Ecuador petrolero tachando a la Amazonía como un mero “mito”. Sin embargo, es gracias a su labor en el área productiva que el Ecuador llegó a ser uno de los principales exportadores de banano, camarón, arroz, cacao, algodón y la producción agrícola en general.

En términos generales, en sólo 4 años de gestión Placista (1948-1952), el Ecuador pasó de ser meramente explotador con modelo de Hacienda- Terrateniente a productor consolidado de productos, aunque la orientación modernizadora aún estaba en la palestra del debate político manejado por pocos en el país, se instauró el comienzo de lo que finalmente se conocería como Neoliberalismo en la presidencia de Sixto Durán Ballén.

Etapa 2: Municipalismo

Siguiendo la misma línea de la época anterior, en los años 60's, Suramérica como nunca antes se consolida en temas del desarrollo moderno gracias a la influencia de hechos como el fuerte conflicto bilateral entre Estados Unidos y Cuba con la Revolución Cubana influenciada por el fracaso del socialismo y la URSS ; la propuesta teórica-técnica de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe – CEPAL para industrializar los países del sur y el programa efectuado por Kennedy (ex presidente de EEUU) para América Latina denominado “Alianza para el progreso” junto con el conocido “Comité Interamericano de la Alianza para el Progreso-CIAP” coordinado bajo la tutela de las agencias financieras multilaterales como el BID o el BM.

Aterrizando estos acontecimientos al contexto nacional, es preciso destacar que al igual que el resto del territorio latino, ese panorama político-económico se configuró junto con las dictaduras militares, vale resaltar que paradójicamente en el caso del Ecuador, estas no se dieron con la violencia y represión que marcaron fuertemente en países como Argentina y Chile; las dictaduras militares ecuatorianas se caracterizaron por ser reformistas y nacionalistas favorecidas por la bonanza petrolera (Paz y Miño, 2000).

Esto último es importante, puesto que el “boom petrolero” significó un ingreso monetario nunca antes percibido por el Estado ecuatoriano, aquello propició el despunte

industrial del país logrando fortalecer la capacidad de endeudamiento y hasta cierto punto, la independencia agro exportadora, este período se caracterizó por seguir el modelo Cepalino de Industrialización Sustitutiva de Importaciones-ISI. Esto sugiere que, el aspecto técnico se fortalezca a través de la planificación de los recursos naturales existentes, especialmente el petróleo.

Tal es así que el ex presidente de la dictadura militar de 1972 el Gral. Guillermo Rodríguez Lara presenta el primer documento de planificación formalmente establecido como tal en dos partes: el primero denominado "Principios filosóficos y plan de acción del Gobierno" para orientar la gestión pública en base a una ideología; y el "Plan integral de transformación y desarrollo" como la planificación técnica. La funcionalidad de estos documentos fue ciertamente cuestionable, pues hasta el momento los historiadores lo catalogan en gran parte como "letra muerta" al no cumplir lo señalado. Sin embargo, es en su presidencia que se crea también el primer organismo planificador gubernamental denominado Junta Nacional de Planificación y Coordinación Económica del Ecuador - JUNAPLA (1974-1979).

Es así que la planificación formal del territorio en el Ecuador, aunque con una visión de desarrollo moderna, se registra hace unos 40 años con la instauración de la JUNAPLA y posteriormente con algunos otros organismos rectores que a partir del retorno del país a la democracia en 1979, los gobiernos de turno proponía para modernizar y descentralizar el Estado; por ejemplo se creó el Consejo Nacional de Desarrollo- CONADE (1979-1998) por Jaime Roldós Aguilera y años después con el declive del paraíso petrolero la Oficina de Planificación de la Presidencia-ODEPLAN 1998- 2003 impulsada por Jamil Mahuad (Comisión del Simposio Nacional de Desarrollo Urbano y Planificación Territorial, 2012, pág. 12).

Ahora bien, este período se denomina Municipalista porque en términos de descentralización y a partir de las iniciativas de institucionalizar la planificación, en los años 90 y en plena aplicación de la propuesta del Consenso de Washington, las agencias financieras externas como el BID y el BM comenzaron a encaminar el financiamiento de los proyectos de desarrollo a través de los Municipios apoyados por Fundaciones u ONGs. Si bien aún se desconocía niveles de gobierno más pequeños como Juntas Parroquiales, es en este período neoliberal donde se comienza a aterrizar el Desarrollo Local.

Así pues, a pesar de estas iniciativas, realmente pocos fueron los cambios que se hizo en torno a reorganizar un Estado potencialmente centralizador de riquezas, recursos, competencias, inversiones y capitales. Sin duda alguna, para el Ecuador estas ineficiencias centralistas camufladas con iniciativas planificadoras en cuanto a gestión pública generaron fuertes consecuencias (pág. 17).

Por ejemplo, las competencias de los gobiernos seccionales se distribuían a través del famoso sistema “a la carta” tomando como base consideraciones geoeconómicas según la conveniencia territorial. Se habló durante muchas décadas de un bi-centralismo entre Guayaquil y Quito concentrando la mayor parte de inversiones públicas y privadas del país; en definitiva se desató una rivalidad regionalista entre la Costa y Sierra.

Esto último incide directamente con el presupuesto que se destinaba al resto de ciudades del país, pues evidentemente no se asignaba con justicia distributiva. Los gobiernos seccionales como Juntas Parroquiales a inicios del siglo XXI estaban en el último eslabón en cuanto a capacidad de incidir en decisiones trascendentales, tal es así que no se destinaba presupuesto para elecciones democráticas vía sufragio, las mismas se realizaban en asambleas campesinas. Del mismo modo la riqueza de la diversidad cultural del país no tenía relevancia, puesto que no era representativo en cuanto a productividad y pasaba casi desapercibido. Todo esto desató la enorme ola migratoria hacia las grandes ciudades (nacionales e internacionales) dejando prácticamente inhóspita la zona rural.

En definitiva la antigua gestión pública se tradujo en la imposibilidad de construir un Estado para todos pues ciertamente una institucionalidad debilitada, corrupta, reducida e inestable difícilmente podía garantizar universalmente derechos de cualquier índole.

Etapa 3: Reestructuración del Estado Planificado y Descentralizado

Bajo la perspectiva encaminada en los dos períodos anteriores, esta etapa se caracteriza por consignar como punto de quiebre en la historia del país la recuperación de lo público y la soberanía a través de la reconfiguración del Estado y el imperativo para los gobiernos intermedios de ejercer funciones y competencias de forma progresiva y coordinada (Bedón & Guerra, 2012, pág. 1). Esto supuso antes que nada refundar una concepción ideológica neoliberal; el cambio de un paradigma colonizador a uno propio,

uno construido por los pueblos indígenas que habitan en América Latina: el “Sumak Kawsay” o “Buen Vivir”.

El “Sumak Kawsay”, es una concepción ancestral kichwa; en términos culturales significa “cultivar relaciones amplias entre los seres humanos, la naturaleza, la vida comunitaria, los ancestros, el pasado y el futuro” (SENPLADES, 2009, pág. 33). El principal objetivo de implementar esta orientación indígena, primero es volver a encontrar las respuestas y alternativas de la crisis en el territorio propio, en el Sur (pág. 32). Esto implica un nuevo modo de repensar todos los niveles de relaciones en la sociedad: la política, la economía, la cultura, el medio ambiente. El ser humano necesita no sólo de las condiciones materiales dignas, sino también factores inmateriales que posibilitan la vida plena.

Es así que en el 2006 gana la presidencia del Ecuador la propuesta del Economista Rafael Correa: reestructurar el Estado a partir del “Buen Vivir” con una nueva Constitución Política construida, como nunca antes se vio en el país, desde los distintos y diversos grupos ciudadanos en la denominada Asamblea Constituyente de Montecristi.

Desde la mencionada y actual Constitución de la República del 2008 se instaura un nuevo régimen político y económico en el país, una nueva propuesta de desarrollo que deje atrás el pasado caracterizado por ser un proceso inacabado con acciones y políticas fragmentadas, sectorizadas, privilegiadas y muy poco planificadas. Se trabaja por consolidar la institucionalidad del Estado ecuatoriano con capacidades de garantizar la producción y reproducción de las condiciones materiales e inmateriales que posibiliten el “Buen Vivir” de la población (SENPLADES, 2014, pág. 7). Se definió (al Estado) como constitucional, de derechos y justicia, intercultural, plurinacional, desconcentrado y descentralizado, es decir, el horizonte idóneo para el Desarrollo Local.

2.1.2. NORMATIVA ECUATORIANA ACTUAL PARA LA DESCENTRALIZACIÓN

Para llegar a hacer tangible la propuesta del “Buen Vivir” a través de la desconcentración del territorio es preciso mencionar que lo que se pretende es que no sea únicamente un ideario de un proyecto político, se plantea construir institucionalidad en el

sentido amplio del término; configurar mecanismos tangibles que permitan garantías a través de la normativa constitucional y política pública. En ese contexto, fruto del debate político y ciudadano, construyen las herramientas que posibilitan la territorialización del Estado con normas, regulaciones, entidades y pautas de conducta acordes con el Desarrollo Local. Por ello, a continuación se expone la normativa vigente para la descentralización.

Constitución de la República del Ecuador

Al ser la Constitución Política del Ecuador la ley imperante, máxima y fundamental para consolidar el Estado, es preciso identificar la legislación que otorga institucionalidad a la descentralización en el país.

Así pues, el Título V de la Constitución establece la organización del territorio del Estado en cuyo artículo 238 garantiza la autonomía política, administrativa y financiera de las juntas parroquiales rurales, los concejos municipales, los concejos metropolitanos, los consejos provinciales y los consejos regionales considerados como Gobiernos Autónomos Descentralizados.

Del mismo modo, la Carta Magna vigente señala en el numeral 2 de su artículo 277 que es deber del Estado dirigir, planificar y regular el proceso de desarrollo con la finalidad de que la consecución de las garantías de derechos para la población no esté sujeto a voluntades políticas, privadas, nacionales o internacionales; es por sobre todo su obligación. A su vez establece en su artículo 3 que con esa planificación nacional se podrá erradicar la pobreza, promover el desarrollo sustentable, la redistribución equitativa de los recursos disponibles y la riqueza para acceder al Buen Vivir.

Asimismo, el artículo 280 a favor de desconcentrar las políticas, recursos y acciones del Estado, señala que se debe construir el Plan Nacional de Desarrollo porque constituye el instrumento para sujetar los programas, proyectos públicos, la inversión, asignación de recursos públicos y además coordinar las competencias exclusivas entre el Estado Central y los Gobiernos Autónomos Descentralizados con su respectivo y justo presupuesto (Asamblea Nacional Constituyente, 2008).

Plan Nacional para el Buen Vivir - PNBV y Secretaría Nacional De Planificación y Desarrollo - SENPLADES

Siguiendo lo establecido en la Constitución de la República sobre Planificación Nacional; el Plan Nacional para el Buen Vivir-PNBV, es esa herramienta que permite aterrizar lo estipulado como derechos en garantías individuales y colectivas enmarcados en el “Sumak Kawsay”.

Por ello, el Plan Nacional del Buen Vivir- PNBV es considerado la máxima directriz política y administrativa para el diseño y aplicación de la política pública, instrumentos, objetivos y metas del desarrollo. Su observancia es obligatoria para el sector público e indicativo para los demás sectores.

Es así que de acuerdo con la exigencia constitucional de crear un sistema de Planificación Nacional nace la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo-SENPLADES, una institución formada para establecer los mecanismos, metodologías y procedimientos aplicables a la generación y administración de la información de calidad y pertinente para la planificación del desarrollo nacional.

Su primer y principal objetivo en la planificación 2009-2013 fue: “Construir un Estado democrático para el Buen Vivir”, aquello implicó fortalecer la autoridad pública para recuperar su capacidad de democratizar el Estado desconcentrando su poder caracterizado en el pasado por ser centralista. Esto fue posible gracias a la institucionalización de la planificación estratégica-descentralizada en zonas, distritos y circuitos, ya que a través de su aplicación fue posible la reorganización y asignación de competencias y presupuesto al territorio de manera progresiva y coordinada (SENPLADES, 2014, p. 43).

Código Orgánico de Ordenación, Autonomía y Descentralización - COOTAD

El Código Orgánico de Ordenación, Autonomía y Descentralización- COOTAD del Ecuador es el cuerpo legal codificado que norma jurídicamente las competencias de los Gobiernos Autónomos Descentralizados-GAD, es decir, este documento establece la organización político-administrativa del Estado ecuatoriano en el territorio con el fin de garantizar su autonomía económica, administrativa y financiera. Contiene la

institucionalidad responsable de la administración de los GAD, categorización de los Regímenes Especiales, las fuentes de financiamiento, políticas y mecanismos para compensar desequilibrios y además el Modelo de descentralización obligatoria y progresiva del país que funciona a través del Consejo Nacional de Competencia-CNC como organismo técnico del Sistema Nacional de Competencias(Asamblea Nacional, 2010, p. 4)

Dentro de sus objetivos se especifica primero *garantizar* la autonomía política, administrativa y financiera del Estado; *democratizar* la gestión del gobierno central, pues este debe desarrollar la capacidad rectora para consolidar los gobiernos intermedios; debe fomentar el *fortalecimiento* del rol del Estado consolidando todos los niveles de gobierno delimitando sus acciones para actuar de forma eficiente y articulada. Por otro lado, debe *definir* mecanismos de articulación, coordinación y corresponsabilidad entre los gobiernos seccionales y nacionales; todo esto para *compensar* situaciones de injusticia y exclusión social *garantizando* la interculturalidad y plurinacionalidad.

Ahora bien, cada uno de los objetivos deben estar alineados en función del respecto a principios (Asamblea Nacional, 2010, p. 6) que se estipulan con claridad en el Código, los mismos que garantizarían la descentralización en función de proteger su prioridad social. Primero promulga la unidad jurídica, territorial, económica y de trato entre los distintos niveles de gobierno. Después señala que con el principio de solidaridad se debe promulgar un desarrollo justo, equilibrado y equitativo. Así también establece como principios la *coordinación y corresponsabilidad* pues las responsabilidades no son absolutas, deben ser compartidas. Otro principio bastante interesante que caracteriza y que marca diferencias en la concepción de Desarrollo es el principio de *subsidiariedad* pues estipula priorizar y privilegiar la gestión, servicios y funciones de los gobiernos que se encuentren más cercanos a la población. De igual forma promulga como principio la *complementariedad* de los GAD con el fin de que los gobiernos autónomos se articulen con otras instancias gubernamentales y así sea posible lograr la *equidad interterritorial* incluyendo el equilibrio, igualdad de oportunidades y de acceso entre regiones.

Además, protege el principio de *participación ciudadana* para respetar la titularidad y ejercicio del derecho de participación exclusiva de los ciudadanos. Finalmente cierra estipulando como principio la *sustentabilidad del Desarrollo* para que los GAD asuman

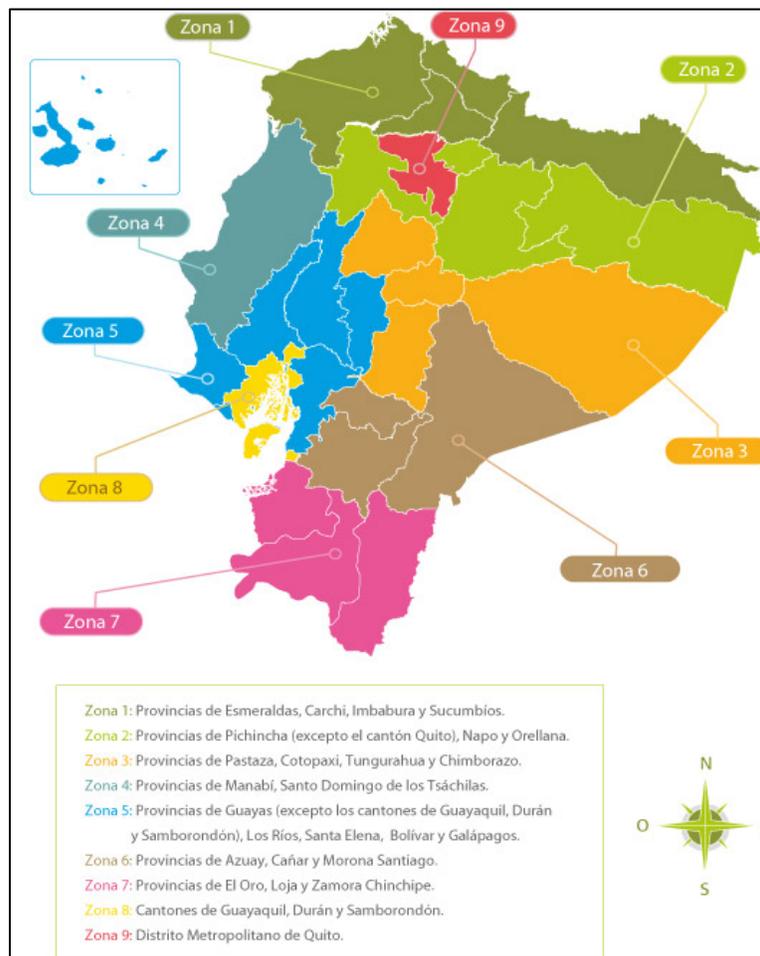
una visión integral, incorporando aspectos sociales, económicos, ambientales, culturales e institucionalizados que se armonicen en cada territorio.

GADS en función de los niveles de organización territorial

El COOTAD como se ha mencionado, organiza el territorio del país en distintos niveles con su respectivo mecanismo de gobierno para la promoción y garantía del Buen Vivir a través del ejercicio de sus competencias de acuerdo a las siguientes administraciones zonales (Asamblea Nacional, 2010, p. 7):

GRÁFICO 1

Zonas Administrativas del Ecuador



Fuente: <http://www.buenvivir.gob.ec/>

Elaborado por: SENPLADES

Fecha: 20-03-2010

Esta organización nacional establecida a través de administraciones zonales admite el despliegue territorial en las siguientes circunscripciones:

- **Regiones:** Es la circunscripción territorial conformada por dos o más provincias con continuidad territorial y superficie conjunta de veinte mil kilómetros; su número de habitantes en conjunto debe superar el 5% de la población total del Ecuador.
- **Provincias:** El COOTAD establece que las provincias son circunscripciones territoriales integradas por los cantones legalmente constituidos con extensión territorial de al menos diez mil kilómetros con su territorio provincial bien establecido. En la actualidad el Ecuador se encuentra dividido en 24 provincias.
- **Cantones:** Son circunscripciones territoriales conformadas por parroquias rurales, urbanas y la cabecera cantonal.
- **Parroquias Rurales:** Son circunscripciones territoriales que integran el cantón reconocidas como rurales por el respectivo órgano municipal.

Cabe resaltar que esta conformación zonal se la realizó en función de proporcionar equilibrio interregional partiendo de un similar devenir histórico y cultural junto con su respectiva complementariedad ecológica (Asamblea Nacional, 2010, p. 10). Además cada uno de estos niveles tiene consigo su respectiva autoridad descentralizada y competente.

Competencias de los Gobiernos Autónomos Descentralizados Parroquiales - GADPR

Considerando la pertinencia del presente estudio sobre el Desarrollo Local generado en Parroquias Rurales del cantón Ibarra a continuación se describirá las funciones y competencias exclusivas que establece este Código Orgánico(Asamblea Nacional, 2010, p. 34).

Dentro de las *funciones* del COOTAD relacionadas directamente con las competencias de las Juntas Parroquiales encabeza primero el *promover* el desarrollo sustentable a través de la implementación de políticas públicas que garanticen la gestión de

este nivel de gobierno. En función de ello se articula la *promoción y construcción* de equidad e inclusión en la Parroquia para apoyar la participación ciudadana y de esta manera democratizar la gestión de la misma. En ese contexto y como instrumento técnico para garantizar el cumplimiento se exige elaborar el Plan Parroquial Rural de Desarrollo en base a dos esferas importantes, la una de ordenamiento territorial y la segunda sobre políticas públicas y que además este documento se encuentre coordinado con la dinámica de los GAD cantonales y provinciales que corresponda. Con esto, otra de las funciones es *vigilar* el cumplimiento de obras de calidad para dar seguimiento y ejecutar la rendición de cuentas respectiva al finalizar cada período. Asimismo, es de su competencia *fomentar e impulsar* el desarrollo económico de la Economía Popular y Solidaria promoviendo actividades deportivas, culturales y artesanales.

Ahora bien, dentro de sus *competencias exclusivas*, se especifica que debe *regular* la planificación con otras instituciones públicas el desarrollo del territorio en el marco del respeto a la interculturalidad, plurinacionalidad y el respeto a la diversidad. Además estipula que los Gobiernos Parroquiales son responsables de *dirigir* los servicios públicos que le correspondan incluyendo la planificación de la red vial rural y además *mantener* en buen estado los equipamientos y espacios públicos que pertenezcan al GAD. Adicionalmente debe *promover* las iniciativas de producción comunitaria, de protección al ambiente y gestionar recursos de Cooperación Internacional.

Con esto, es posible evidenciar el rol determinante que los gobiernos parroquiales seccionales adquieren, sus competencias son potenciales para el Desarrollo de las Localidades e institucionaliza en el marco de la articulación Nacional su gestión apegándose al contexto de cada una de ellas para elaborar herramientas técnicas que potencialicen su surgimiento.

Plan De Desarrollo y Ordenamiento Territorial- PDOT

El Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial-PDOT es el instrumento de los Gobiernos Autónomos Descentralizados para concretar, viabilizar y dar funcionalidad a lo estipulado en la Constitución, Plan Nacional del Buen Vivir-PNBV, Código Orgánico de Organización Territorial Autonomía y Descentralización-COOTAD, el Código Orgánico de

Planificación y Finanzas Públicas-COPFP, entre otras normativas que proveen la desconcentración del territorio.

Sus contenidos deben estar vinculados en el marco de los procesos de política pública y planificación de todos los niveles de gobierno (regiones, provincias, cantones, parroquias) y sobre todo con la gestión de sus circunscripciones territoriales y competencias específicas. Esto con el fin de lograr una gestión nacional concertada y definida por la participación de la ciudadanía desde su organización más pequeña: la familia, el barrio, la parroquia.

Es así que a través de esta planificación específica de cada localidad es posible brindar un panorama social, técnico y estratégico de las potencialidades y debilidades del territorio; así como también es factible establecer acciones que se articulen con las necesidades y programas de otros territorios para generar en última instancia, la concertación nacional y regional democratizando las oportunidades y garantizando calidad de vida desde lo local (SENPLADES, 2014, p. 70).

2.2. LAS ORGANIZACIONES DE LA SOCIEDAD CIVIL ECUATORIANAS

Es preciso descender lo que se entiende por Organizaciones de la Sociedad Civil a la realidad del país, esto permite comprender un proceso que responde a las demandas progresivas de la sociedad colectiva. En esta sección se revisará la perspectiva histórica que describe inclusive el contexto en el que las Fundaciones como el GSFPEP fueron creadas y además la raíz social que tiene el resto. Seguidamente se describirá de forma general el marco legal que las regula.

2.2.1. DESARROLLO HISTÓRICO DE LAS FUNDACIONES EN EL ECUADOR

En general el ámbito de las Organizaciones de la Sociedad Civil es un campo poco explorado y no muy bien definido; puntualmente en el Ecuador pocos son los registros que estudian su evolución, rol o impacto, sobre todo porque la incidencia real y formal en el Ecuador se identifica hace 50 años atrás, es decir, es prácticamente nueva.

Carlos Arcos y Edison Palomeque hacen un estudio sobre las Organizaciones No Gubernamentales en el Ecuador en 1997 y dividen su historia en tres etapas importantes:

Etapa 1: Caridad y Filantropía

Está marcada por el período pre desarrollista a comienzos del siglo XIX y se caracteriza por la organización de orfanatos, manicomios, hospicios y casas de salud (Arcos & Palomeque, 1997, pág. 18). Los protagonistas de esta labor eran por un lado la Iglesia Católica y la organización de sus fieles en pro de acciones caritativas y por otro lado la voluntad de las personas adineradas del país con acciones filantrópicas. Una de las primeras organizaciones con ésta orientación y que existe aún en la actualidad es la Junta de Beneficencia de Guayaquil con cobertura inclusive a nivel nacional en temas sobre todo de atención y cuidado en salud.

Otro interesante tipo de organización de ésta etapa es la que surge a partir de la conformación de grupos gremiales de artesanos u obreros para crear asociaciones de ayudas mutuales con la finalidad de prestar un favor solidario en caso de muerte, accidente o

enfermedad. Los autores Arcos y Palomeque señalan que éste podría ser el antecedente para la creación de lo que hoy se conoce como Instituto de Seguridad Social (pág. 18).

Etapa 2: Desarrollismo y boom petrolero

Esta etapa se refleja por medio de dos momentos importantes de la historia del Ecuador: el Estado Desarrollista y el Boom Petrolero.

1. El Estado Desarrollista surge como se vio en la primera sección del capítulo, con el gobierno de Galo Plaza Lasso (1948-1952) pues este se caracterizó por ser de corte liberal. En este sentido, cuatro procesos marcaron este momento: 1) la reforma agraria, 2) industrialización, 3) fortalecimiento de la capacidad institucional del Gobierno y 4) la competencia estatal de proveer servicios sociales como educación, salud y beneficios a sectores vulnerables (pág. 19).

En ese contexto, las primeras Fundaciones formalmente constituidas vienen desde el exterior principalmente liderado por grupos religiosos cristianos de EEUU y Europa por la década de los 50's.

En la línea de educación para niños, adolescente y jóvenes, se crearon organizaciones no lucrativas como Fe y Alegría y el Centro del Muchacho Trabajador-CMT (pág. 22).

En cuanto a la salud, el sector privado lucrativo del país convocó a grupos voluntarios para que ayudaran a crear y fortalecer asociaciones y Fundaciones para atender a personas con discapacidad, nacieron instituciones como el Centro de Formación y Capacitación Laboral para Ciegos de Pichincha, el Instituto, Médico Pedagógico de Audición y Lenguaje-IMPAL, la Fundación de Asistencia Psicopedagógica para Niños, Adolescentes y Adultos con Retardo Mental-FASINARM y la Asociación Ecuatoriana para Niños Retardados-ASENIR (pág. 21).

En el ámbito familiar, la planificación fue otra de las iniciativas; con apoyo de EEUU se creó la Asociación Pro Bienestar de la familia Ecuatoriana- APROFE. Sin embargo, esta operó bajo fuertes críticas; por un lado de la iglesia Católica ya que este organismo promulgaba la reproducción libre y la anticoncepción; por otro lado el sector de la izquierda por considerarlo una propuesta imperialista y colonizadora (pág. 21).

A la par surgen movimientos y Fundaciones orientadas a apoyar a los campesinos, obreros y sectores rurales. Se dedicaron a transferir ayudas caritativas entregando insumos personales que provenían de Norte América como alimentos, ropa, útiles de aseo, etc. Organizaciones como CARITAS, el Centro de Estudios y Acción Social- CEAS , Escuelas Radiofónicas Populares- ERPRES (las dos últimas impulsadas por la Diócesis de Riobamba) protagonizaron este momento de las Fundaciones u Organizaciones No Gubernamentales ONG's (pág. 20).

Haciendo especial hincapié en este punto ya que compete totalmente al presente estudio, este momento histórico del país permitió que los sectores rurales adquirieran un importante rol político por la fuerte incidencia de la Reforma Agraria en la historia del Ecuador. Aquello impulsó la creación de Organizaciones y Fundaciones con enfoque de Desarrollo Comunitario para brindar asistencia técnica a las comunidades indígenas. Las principales fueron: la Central Ecuatoriana de Servicios Agrícolas-CESA, la Fundación Nacional 4F y con fuerte incidencia el Fondo Ecuatoriano Populorum Progressio- FEPP (aún no constituido como Grupo Social) (pág. 20).

2. Siguiendo a Arcos y Palomeque (1997) el segundo momento de esta etapa está marcado por el boom petrolero a partir de los 70's. El petróleo como principal fuente de financiamiento del Estado ecuatoriano permitió que el país adquiriera una gran capacidad de financiamiento por su disponibilidad de recursos económicos. A partir de lo mencionado, se amplió fuertemente la intervención pública con una gran capacidad de cobertura para servicios sociales de salud y educación. Con ello se integran servicios integrales públicos para ofrecer a la población garantías, al menos primarios, de sus derechos consolidando lo que se conoce como Estado de Bienestar (pág. 22).

Las tendencias de Organizaciones de la Sociedad Civil se mantenían similares al anterior momento, sin embargo, este tipo de organizaciones no lucrativas se fortalecieron y se enriquecieron con una predisposición de implementar centros de estudios e investigaciones en temas sociales como desarrollo comunitario, educación popular, historia latinoamericana impulsados principalmente por movimientos de izquierda. Es decir, su trabajo combinado con investigaciones sociales y acciones de promoción, organización y concientización popular (pág. 23).

Etapa 3: Crisis y reajuste

Esta etapa la marca la crisis económica de 1982 con los reajustes económicos necesarios para canalizar la economía inestable. La bonanza petrolera había concluido, o por lo menos, limitado grandemente. El Estado ecuatoriano además de estar en crisis económica se sumerge en un estado aún peor, inoperante en cuanto a gestión pública impidiendo ofrecer soluciones eficientes a la problemática latente y acentuando fuertemente los niveles extremos de pobreza conjuntamente con una inestabilidad política grave. Inicia un periodo de reducción del tamaño del Estado conocido como neoliberalismo (pág. 24).

La liberalización de las economías, la globalización, el desmantelamiento del Estado benefactor y la descentralización de la administración pública abrieron campo a las Organizaciones de la Sociedad Civil financiadas y apoyadas técnicamente por la figura de la Cooperación Internacional. En este sentido su funcionamiento surgió, creció y se consolidó por varios factores.

Uno de ellos es la importante intervención del Banco Mundial en los 90, pues del 30 al 50% del presupuesto de los proyectos era financiado por este organismo, este factor hacía que las Organizaciones no Lucrativas proliferaran y se fortalecieran. Del mismo modo, como parte de la reducción de la participación estatal, muchos profesionales técnicos dejaron el sector público y se involucraron con este tipo de organizaciones privadas de servicio que trabajaban de mejor manera por los derechos ciudadanos.

Por otro lado, como se mencionó anteriormente, los proyectos sociales estaban apoyados financieramente por convenios bilaterales o multinacionales, estas instancias demandaban servicios profesionales dentro del país para plantear propuestas enfocadas en desarrollo, sin embargo, el Estado y las universidades no podían responder pues estaban sumergidas en una crisis de inoperancia y desde ese punto de vista las Organizaciones de la Sociedad Civil comenzaron a cubrir esta demanda, hasta que finalmente con el tiempo su rol más importante terminó siendo el de cubrir las ineficiencias estatales (p. 28).

Es hasta el 2008, con la nueva constitución política, que su rol se torna crítico y duramente cuestionado; desde entonces, es el Estado quien asume el rol rector en la garantía de derechos instituyendo inclusive todo un despliegue institucionalizado, normativo y planificado para cubrir las demandas y necesidades sociales y en ese sentido

las Organizaciones de la Sociedad Civil por un lado, pierden un terreno de actoría fundamental y por otro, se ven obligadas a constituirse desde la nueva normativa que alinea su funcionamiento con procesos burocráticos y restrictivos obligándolas a repensarse desde todo punto de vista .

2.2.2. MARCO NORMATIVO PARA EL FUNCIONAMIENTO DE LAS ORGANIZACIONES DE LA SOCIEDAD CIVIL EN EL ECUADOR

El ámbito normativo de los últimos tiempos en cuanto a organización social en el Ecuador ha sido uno de los retos más importantes en su historia ya que demanda mayor formalización en cuanto a burocracia y especialización. Al igual que el Desarrollo Local la Constitución Política del 2008 constituye un punto de quiebre para las Fundaciones y demás Organizaciones Sociales respecto a los ámbitos en los que pueden trabajar sujetas con mayor control y seguimiento a los objetivos y lineamientos de la planificación nacional ejecutada por el Estado ecuatoriano en el Plan Nacional del Buen Vivir. Es así que en esta sección se pretende hacer un acercamiento a las regulaciones implementadas que sin duda colocan “nuevas reglas del juego” a las Organizaciones Sin Fin de Lucro.

Reglamento para el funcionamiento del Sistema Unificado de Información de las Organizaciones Sociales y Ciudadanas- SUIOS

El primer reglamento fue creado mediante Decreto Ejecutivo No. 3054 desde el 11 de Septiembre del 2002 en la Presidencia de Gustavo Noboa Bejarano bajo el nombre de *Reglamento de Personas Jurídicas Sin Fin de Lucro* y fue expedido con la finalidad de instaurar procesos unificados de creación y disolución de Corporaciones o Fundaciones que tengan finalidad social en ejercicio pleno del derecho constitucional de la libre asociación. Sin embargo, a partir del 2008 mediante Decreto Ejecutivo No. 982 el presidente Rafael Correa plantea una reforma al mencionado reglamento creando un Consejo Sectorial de la Política Social para otorgar un mecanismo de seguimiento en el que el Estado tenga mayor participación. Ya en el 2013 se deroga expresamente el Decreto Ejecutivo No. 982 suplantado por uno nuevo a través del Decreto Ejecutivo No. 16 bajo el nombre de:

Reglamento para el funcionamiento del Sistema Unificado de Información de las Organizaciones Sociales y Ciudadanas (Chiriboga, 2014, pág. 89).

El objetivo general que persigue este reglamento es establecer instancias, instrumentos, mecanismos y procedimientos para el funcionamiento del Sistema Unificado de Información de las Organizaciones Sociales y Ciudadanas-SUIOS, nacionales y extranjeras con la finalidad de establecer las obligaciones y los derechos de las organizaciones sociales; seguir los lineamientos emitidos por la Secretaría de Pueblos, Movimientos Sociales y Participación Ciudadana; dar un mayor control a las ONG`s en el cumplimiento de los objetivos, control tributario, control de operaciones de comercio exterior y entrega continua de informes para que su funcionalidad esté dentro de los parámetros legales y convenientes para el país.

Dicho reglamento se encuentra jurídicamente cobijado por la Constitución Política del Ecuador desde el Artículo 66 que estipula que los ciudadanos tienen derecho a asociarse, reunirse y manifestarse en forma libre y voluntaria. Además en el Capítulo Primero del Título IV sobre Participación y Organización del Poder en el ámbito de Organización Colectiva-Artículo 96, se reconocen a todas las formas de organización de la sociedad al ser ésta una expresión de la soberanía popular para apoderarse de las decisiones políticas y públicas ejerciendo los mecanismos de control social. Así también el mismo artículo precisa que esta organización puede estar sujeta a distintos niveles siempre y cuando se garantice un sistema de democracia interna, alterabilidad de sus dirigentes y la rendición de cuentas.

A su vez, la Ley Orgánica de Participación Ciudadana-LOPC siguiendo las disposiciones constitucionales, en su artículo 30, reconoce la organización social como expresión de la soberanía popular en la medida en que contribuyan a la defensa de los derechos individuales y colectivos, la gestión y resolución de problemas y conflictos, al fomento de la solidaridad, la construcción de la democracia y la búsqueda del buen vivir y demás acciones que construyan el poder popular.

Es así que el Decreto 16- Artículo 3, se define a las organizaciones sociales como:

“ El conjunto de formas organizativas de la sociedad, a través de las cuales las personas, comunas, comunidades, pueblos, nacionalidades y colectivos, tienen derecho a convocarse para construirse en una agrupación *organizada, coordinada y*

estable, con el propósito de interactuar entre sí y emprender metas y objetivos lícitos para satisfacer necesidades humanas, para el bien común de sus miembros y/o de la sociedad en general, con responsabilidad social y en armonía con la naturaleza, cuya voluntad, se expresa mediante acto constitutivo, colectivo y voluntario de sus miembros y se regula por normas establecidas para el cumplimiento de sus propósitos” (Decreto 16, 2013).

Es así que es pertinente clarificar el porqué la polémica normativa del Decreto 16 es señalada por “cuartar” los derechos de la ciudadanía a la libre asociación.

El actual gobierno del Ecuador ha señalado antes de la expedición de dicho decreto que muchas de las organizaciones sociales han perdido el eje en cuanto a su funcionamiento y orientación hacia temas que no le competen, incurriendo inclusive en términos de irregularidad para evadir impuestos de las grandes empresas; el presidente Rafael Correa expresó que no son Organizaciones Sin Fin de Lucro, sino más bien “de lucro sin fin”. Es así que muchas de las organizaciones sociales formalmente constituidas, camuflaban su rentabilidad como fundaciones para intentar evadir impuestos por ejemplo.

El reglamento pretende alinear, formalizar y controlar las organizaciones sociales para que destinen sus acciones hacia la causa social para la que fueron creadas evitando la proliferación de instituciones itinerantes, con intereses camuflados, lucrativos o políticos. Ciertamente una organización social “*organizada, coordinada y estable*” como estipula el Decreto 16 requiere de un sistema administrativo que demanda burocracia, tramitología, presupuesto y un proceso complejo para su registro y legalización pertinente, según los críticos, para aquellas organizaciones de segundo y tercer grado cuyo carácter en sí tiende a la organización formal-administrativa. La perspectiva cambia cuando el análisis es aplicado a las organizaciones de primer grado o de base, puesto que las mismas son caracterizadas por ser esporádicas, creadas a partir del calor de la coyuntura nacional.

Es así que la presente investigación para una comprensión basada en la experiencia real realizará en su trabajo de campo del capítulo siguiente, una profundización en la realidad de las organizaciones sociales en las experiencias tomadas como objeto de estudio.

Los principales parámetros incluidos en el Decreto 16 son los siguientes (Chiriboga, 2014, pág. 80):

Obligación de las ONG: Registro de las ONG y de los proyectos financiados por fondos del exterior, cumplir con las obligaciones del Estado para la ejecución y control de proyectos, entrega a los entes públicos de la documentación de la ONG con mayor detalle.

Requisitos y procedimientos para aprobación de estatutos: inscripción en la página web del SUIOS, incluyendo documentos que van desde actas de las asambleas, deberes y atribuciones del órgano fiscalizador, régimen de solución de controversias, estructura organizaciones, entre otros.

Legalización: Debe ser llevada a cabo por parte de un funcionario público tanto de la inscripción como de la directiva y de los estatutos.

Causales de disolución e inactividad: falsedad de documentos, desviarse los fines y objetivos planteados y aprobados, contravenir disposiciones de los entes de regulación y control, por inactividad de un año, dedicarse a actividades de política partidista y de injerencia en las políticas públicas que atenten contra la seguridad interna o externa del Estado o que afecten a la paz pública.

Control: Están sujetas a cinco controles: a) control a cargo de la cartera de Estado que le da la personería jurídica; b) control por utilización de los recursos públicos (si es el caso) por los organismos de control del Estado; c) control tributario del SRI; d) control de aduanas por operaciones de comercio exterior y e) obligación de presentar informes a las entidades de control y de facilitar el acceso a los funcionarios competentes.

Recapitulando lo revisado en esta sección se destaca que la constitución formal de las Organizaciones de la Sociedad Civil se divide en cuatro fases. La primera que marca su inicio a finales del siglo XIX con iniciativas caritativas y filantrópicas manejadas por sectores adinerados del país.

La segunda desarrollada en el auge del boom petrolero en donde se amplia fuertemente la intervención pública con el fortalecimiento de la capacidad institucional del Estado “Benefactor” para otorgar servicios sociales de salud y educación en donde las OSC eran utilizadas para ser su principal apoyo. A la par, en esta segunda etapa se da un proceso fundamental para la presente investigación: la reforma agraria. Con este nuevo periodo industrial del Ecuador, se comienza a presionar desde las bases la necesidad de reivindicar las precarias formas de trabajo como el huasipungo que hasta entonces era una cruda realidad que azotaba al campesinado del país; con ello, emergen movimientos y

organizaciones orientadas a apoyar a través de la asistencia técnica a los agricultores, obreros y sectores rurales, importante destacar aquí que este fue el contexto que dio origen al GSFEP .

La tercera etapa se da en 1982 cuando la bonanza petrolera había concluido, o por lo menos limitado grandemente ocasionando la reducción del tamaño del Estado en donde las OSC asumen un rol que básicamente terminó siendo el de cubrir las ineficiencias estatales.

La cuarta y última etapa es la marcada por la nueva constitución política en el 2008 en donde ya es el Estado quien asume el rol rector en la garantía de derechos sociales quitando un campo de actoría fundamental a las Organizaciones de la Sociedad Civil y es además desde donde se ven obligadas a constituirse desde la nueva normativa que alinea su funcionamiento con procesos burocráticos y restrictivos mucho más exigentes.

CAPÍTULO III: DESCRIPCIÓN DE LOS OBJETOS DE ESTUDIO

El tercer capítulo propone aterrizar lo analizado en el nivel teórico de la primera parte y puntualizar la realidad que se describió en la contextualización de la temática en el caso de Ecuador del segundo capítulo. Es así que a través de la descripción de estos objetos de estudio se logrará comprender en la sección siguiente el trabajo de campo aplicando la correlación existente entre ambos. Los objetos de estudio son dos: el primero es el Grupo Social Fondo Ecuatoriano Populorum Progressio – GSFEP y representa el ejemplo idóneo de lo que en líneas anteriores se ha mostrado como Fundación de la Sociedad Civil; asimismo se describirá la experiencia obtenida por el GSFEP en el proyecto Sarumaky en la microrregión La Esperanza-Angochagua en la Provincia de Imbabura, esto porque a través de este nexo se evidencia cómo se aplica el Desarrollo Local a través de la intervención de una Fundación en un territorio en concreto.

3.1. FONDO ECUATORIANO POPULORUM PROGRESSIO-GSFEP

El presente estudio busca identificar el rol de las Fundaciones en el Desarrollo Local, en ese sentido y para realizar un análisis profundo y real de gestión de este tipo de organizaciones se ha escogido al GSFEP principalmente por su larga trayectoria en el país, por su adaptabilidad de gestión y porque es una de las entidades pioneras en incidir en temas de Desarrollo Local con sectores campesinos y rurales. En esta sección se describirá organizacionalmente al GSFEP: su misión, visión, valores, historia, mecanismo de gestión y los servicios que ofrece.

3.1.1. DESCRIPCIÓN GENERAL DEL GSFEP

El Grupo Social Fondo Ecuatoriano Populorum Progressio - GSFEP se define como “una Fundación privada con finalidad social, sin fines de lucro, ecuménica y auspiciada por la conferencia Episcopal Ecuatoriana” (GSFEP, 2010, pág. 3). El objetivo principal del GSFEP es la promoción integral liberadora de los grupos humanos marginados, rurales y urbanos por medio de la concientización y la organización de los mismos con el fin de facilitar el desarrollo de las actividades que permitan transformar sus propias condiciones de vida (Tonello J. , Camino y trabajo del GSFEP, 2010, pág. 39).

Es preciso destacar el mecanismo de gestión de la Fundación, pues el GSFEP es una institución única en Latinoamérica en incorporar en su metodología de trabajo el concepto de GRUPO en el área social, una terminología que usualmente se utiliza en la economía capitalista (holding) y que ingeniosamente el GSEFEP ha puesto al servicio de objetivos sociales y comunitarios.

Actualmente el concepto de “Grupo Social FEPP” incluye el trabajo humano de aproximadamente 500 personas distribuidas en 10 oficinas regionales desplegadas alrededor del país, 7 empresas sociales de alcance nacional, la Fundación Educativa y la Cooperativa de Ahorro y Crédito. Todas ellas funcionan a través de la oficina central como coordinadora e impulsora de la unidad institucional y el cumplimiento de su misión, visión, valores y objetivos.

Su trayectoria y buena articulación se destaca en su trabajo con los sectores campesinos. Hasta el 2010 el GSFPEPP registra estar vinculado con 2000 organizaciones de base, 150 organizaciones de 2do grado, cerca de 100 000 familias de 23 provincias del país, alrededor de 600 000 personas que se benefician de sus servicios, en total, se habla del 15% de toda la población rural del Ecuador (Tonello J. , 2010, pág. 20)

3.1.2. HISTORIA

“Fundé el GSFPEPP porque en mi vida siempre he creído más en la fuerza transformadora de la acción, vivificada por la palabra de Dios, que en la fuerza de los discursos”

Mons. Cándido Rada

Fundador del GSFPEPP

La creación del GSFPEPP se enmarca en los años 70 del siglo pasado, pues la comunidad religiosa católica y protestante de Sur América hicieron frente al imperativo moral del Concilio Euménico Vaticano II: **“la opción preferencial por los pobres”**. Surgieron entonces las comunidades eclesiales de base desde la corriente de la *Teología de la Liberación* para que en primera instancia se promueva la práctica de la fe viva, comunicada y confesada. Se buscó fortalecer ese estado liberador que el Evangelio promovía a nombre del “Reino de Dios”, identificando que aquello sólo era posible a través de la toma de conciencia de la realidad en contacto directo con las personas, fomentando la esencia del servicio al prójimo y así equiparar las injusticias sociales, políticas y económicas.

Puntualmente en Ecuador y frente al fuerte escenario de pobreza y exclusión del país; los religiosos de ésta línea de pensamiento comenzaron a acercarse al proceso que vivían las comunidades indígenas y campesinos apoyando fuertemente la luchar por reivindicaciones sociales; tal es el caso del Padre Julio Gortaire Iturralde en Guamote de Chimborazo o el Padre Antonio Polo en Salinas de Bolívar.

Es así que Monseñor Cándido Rada, caracterizado por un profundo espíritu de servicio y entrega a los sectores empobrecidos del país vio con nuevos ojos la realidad

apremiante de la pobreza rural. Utilizó las bases ideológicas de la Encíclica *Populorum Progressio* (1967) para crear, conjuntamente con un grupo de laicos y sacerdotes de la misma orientación, el Fondo Ecuatoriano *Populorum Progressio* en 1970 arraigado en la Doctrina Social de la Iglesia y el compromiso latente con los sectores populares del país para aportar al “desarrollo solidario de la humanidad” (García, 2012, pág. 55).

Ciertamente la propuesta no nace como Grupo Social en un comienzo, sino como un Fondo de financiamiento para combatir dos grandes males: la usura y la escasa producción de minifundios. Bajo esa perspectiva se intentaba otorgar un servicio crediticio a los campesinos para dar productividad a sus actividades; es por esto que la iniciativa surgió como “fondo de crédito”.

El ritmo de gestión del FEPP permitió que desde su creación cada 3 o 4 años se idease una nueva línea de trabajo, ampliando e innovando capacidades institucionales que surgieron desde la planificación misma de la Fundación, de demandas de las organizaciones con las que trabajaba o de instituciones que ofrecían apoyo técnico o financiero.

Poco a poco, la organización se fue consolidando con servicios de asistencia técnica, formación y capacitación, acceso a la tierra, agua para el consumo humano y para riego, valor agregado a la producción, comercialización, forestación, construcción de viviendas y obras de infraestructura, edición e impresión de materiales educativos, finanzas populares, informática y sostenibilidad ambiental (Tonello J. , pág. 115).

Las demandas progresivas y una etapa de crisis para el FEPP hicieron que en el 2000 se constituya como Grupo Social, esto con el fin de generar procesos de autogestión sostenibles y depender menos de los recursos y financiamiento de la cooperación internacional (pág. 119).

En la actualidad, trabaja por medio de la descentralización, la especialización y sinergias de su equipo de trabajo de alcance nacional. La cultura institucional, con todos los elementos que la componen, es la suma de un consolidado ideológico firmemente construido a lo largo de sus 45 años de funcionamiento en el Ecuador.

3.1.3. LA INSPIRACIÓN DEL GSFEP: ENCÍCLICA POPULORUM PROGRESSIO

“Recordemos siempre que el desarrollo es el nuevo nombre de la paz”

Paulo VI

El trabajo del GSFEP está fuertemente inspirado por la “Populorum Progressio” (de ahí su nombre); este importante documento es la carta encíclica del Papa Paulo VI y significa “*desarrollo de los pueblos*”. Dentro de su contenido, hace énfasis en *los pueblos* como constructores de su propio desarrollo resaltando que es imposible realizarlo en el aislamiento; por ello propicia y anima a quienes deseen luchar por la justicia social a crear acciones que evidencien la lucha de los pobres por reivindicaciones sociales.

Esta encíclica fue publicada el 26 de marzo de 1967 como un precedente en cuanto a la Doctrina Social de la Iglesia al tomar posición sobre los problemas humanos que afectan al mundo en general (GSFEP, 2010, pág. 4).

Con relación al desarrollo, en general la Populorum Progressio orienta lo siguiente (Paulo VI, 1967):

El *desarrollo auténtico* debe promover a todos los hombres y a todo el hombre, es decir, considerar al ser humano en un todo integral en su dimensión individual inserto necesariamente en una colectividad, de ahí que no puede reducirse a un simple crecimiento económico (N.14 de la P.P.). Señala con fascinación que el verdadero desarrollo es “... el paso, para cada uno y para todos, de condiciones de vida menos humanas a condiciones más humanas” (N.20 de la P.P.). Las condiciones de vida “*menos humanas*” hacen referencia a las carencias materiales; señala que es necesario que los que están privados del mínimo vital, las deben conseguir; por el contrario quienes están mutilados por el egoísmo y la opulencia, deben luchar contra la carencia moral. Asimismo, las condiciones de vida “*más humanas*” hacen referencia a que una vez se haya superado las condiciones de miseria y las personas obtengan lo necesario, se haga posible la victoria sobre las calamidades sociales, la ampliación de los conocimientos, la adquisición de la cultura, el aumento en la consideración de la dignidad de los demás, la orientación hacia el espíritu de pobreza, la cooperación en el bien común y la voluntad de paz (N.21 de la P.P.).

Es así que, la propuesta de desarrollo de la Populorum Progressio se centra enfáticamente en el ser humano, como parte de una familia, de una comunidad, de una organización, de un país y de toda la humanidad. Fuertemente enraizada en lo que finalmente estipula la Doctrina Social de la Iglesia: “una civilización de amor”, esta Encíclica muestra, que el desarrollo desde cualquier enfoque, es importante siempre y cuando dé luz sobre una vida en paz.

3.1.4. MISIÓN

El GSFPEPP señala que su misión es la siguiente:

“El Grupo Social Fondo Ecuatoriano Populorum Progressio- GSFPEPP está al *servicio* de hombres y mujeres campesinos, indígenas, afroecuatorianos, mestizos y pobladores urbano marginales organizados, como una instancia de apoyo a los esfuerzos que realizan para el logro de sus aspiraciones profundas en acceso a fuentes de trabajo y medios de producción, transformación y comercialización, conservación del medio ambiente, equidad entre géneros y bienestar, contribuyendo a crear esperanza, justicia y paz.

Motivados por el *Evangelio* y la doctrina social de la Iglesia, especialmente la encíclica Populorum Progressio, los miembros del FEPP asumimos la inspiración cristiana como motor de un desarrollo integral, sostenible y liberador; respaldamos nuestras propuestas con recursos técnicos, administrativos y financieros y nos comprometemos a buscar transformaciones en la sociedad a partir de los valores de la opción preferencial por los pobres, la no violencia, la transparencia y un espíritu de servicio ágil y alegre, fieles a la palabra y ejemplo de Mons. Cándido Rada, nuestro fundador.

Contamos con la *solidaridad* de personas e instituciones del Ecuador y del exterior que comparten nuestros objetivos e ideales. Nos esforzamos por alcanzar responsable y progresivamente nuevas formas de financiamiento y autofinanciamiento para la consecución de nuestros fines.

Utilizamos el **diálogo** como instrumento para la cooperación, la superación de las dificultades y el encuentro creativo de personas y pueblos, manteniendo cada uno nuestra propia identidad.

Trabajar con mujeres y hombres que nos enriquecen permanentemente con su confianza y **el testimonio** de una vida esencial y sacrificada, nos hace sentir la satisfacción de pertenecer a una Fundación que hace del servicio su razón de ser (GSFEPP, 2010, pág. 6).”

Es preciso entonces destacar el contenido profundo de la misión del GSFEP. En un primer momento, su acción orientadora: el *servicio*; importante porque coincide con su objetivo principal de perseguir la *promoción integral liberadora de los grupos humanos marginados* en función de reducir las brechas sociales que generan sufrimiento. Ciertamente su raíz ideológica en la fuerza vivificada del *Evangelio* permite entender lo que significa llevar una creencia espiritual a la praxis diaria a nivel personal y profesional, es decir, ratifica la importancia de que la realización del ser humano es cuando puede transversalizar lo que cree, en lo que dice y en lo que hace. Es así que el trabajo del GSFEP, tras un proceso consiente busca que su equipo de trabajo forme redes, acciones y propuestas *solidarias* que fomenten el *diálogo* entre todas las perspectivas de las sociedad para favorecer la inequidad.

3.1.5. VISIÓN

En cuanto a su visión, señala:

“El Fondo Ecuatoriano Populorum Progressio es un Grupo Social consolidado y sostenible, integrado por oficinas, empresas sociales y cooperativas descentralizadas, fuertemente unidas por principios y valores comunes y *articuladas entre sí*, que generan productos y servicios eficientes y de calidad.

En una sociedad en constante evolución impulsa con ideas innovadoras, acompañamiento solidario y recursos humanos, económicos y técnicos, los *esfuerzos de grupos populares*, familias y personas necesitadas que desarrollan

capacidades locales, creando economías de encadenamiento vinculadas a mercados reales.

Promueve el acceso a nuevas formas y medios de producción, la conservación y uso sostenible de los recursos naturales, la formación profesional, la generación de empleo, la transformación y comercialización de productos y los sistemas financieros locales, que producen cambios positivos en las condiciones de vida de la población, con equidad de género.

Genera ingresos, administra recursos tanto propios como de la cooperación nacional e internacional, mantiene relaciones de *coordinación y colaboración* con instituciones públicas y privadas y tiene seguridad respecto a la sostenibilidad de sus servicios (GSFEPP, 2010, pág. 6).”ç

Puntualizando lo destacado en la Visión del GSFEPP; se resalta la importancia de que en un futuro la *articulación* institucional interna y externa de la organización sea el factor que permita aprovechar eficientemente todos los esfuerzos de forma integrada en función de brindar el mejor servicio posible a los destinatarios de la Fundación. Esto porque los *esfuerzos de los grupos humanos* marginados por mejorar su calidad de vida tiene que ser *promovido* con un contingente profesional y técnico que conecte su desarrollo a todo el sistema social. Para esto, la *coordinación y la cooperación* deberán ser siempre los mecanismos de gestión que permitan hacer posible un trabajo eficiente oportuno y humano.

3.1.6. PRINCIPIOS Y VALORES

El principio fundamental que abarca el entendimiento amplio del Grupo Social es, como señala Tonello, la *inspiración cristiana* entendida como la fuerza interior que nace de la Palabra de Dios e ilumina las acciones y decisiones que haga el ser humano (GSFEPP, 2010, pág. 8).

Bajo esa perspectiva el GSFEPP cree en la integridad de cada una de las personas y por ende en una ética institucional plasmada en su Código Ético que rige los siguientes valores:

- ✓ Opción amorosa por los pobres

- ✓ Espíritu de paz y no violencia
- ✓ Justicia y equidad
- ✓ Honradez y transparencia
- ✓ Austeridad y sobriedad
- ✓ Solidaridad, generosidad y gratuidad
- ✓ Alegría y esperanza
- ✓ Creatividad
- ✓ Amor por la Naturaleza
- ✓ Responsabilidad
- ✓ Diálogo y respeto
- ✓ Eficacia y eficiencia
- ✓ Agilidad y sencillez

Así pues, el GSFEP se fundamenta en el servicio a los más pobres y se enriquece por medio de los valores y principios humanistas-cristianos asumidos como un compromiso sólido de sentirlos, vivirlos, transmitirlos y plasmarlos en cada una de las actividades profesionales o personales.

3.1.7. DESTINATARIOS

La razón de ser del GSFEP es apoyar los esfuerzos solidarios que de forma organizada realizan las familias campesinas y urbano-marginales pobres del Ecuador.

La experiencia del trabajo institucional se ha desarrollado fundamentalmente en el sector rural y progresivamente se ha incluido al sector urbano popular del país. Su prioridad está enfocada en lugares lejanos con índices de pobreza altos y donde la intervención el Estado u otras organizaciones es sumamente débil.

Esta Fundación orienta su apoyo y trabajo a sectores preferentemente organizaciones de base (cercanas a la comunidad) y de segundo grado (organizaciones de apoyo), sean estas de hecho o jurídicas, procurando siempre su fortalecimiento y consolidación. Su ayuda a organizaciones o familias no limita condiciones de etnia, género, credo religioso, edad, opción ideológica o política. Sin embargo, uno de sus objetivos clave es luchar contra las relaciones inequitativas, es por ello que pone especial atención en los

grupos en situación de vulnerabilidad: indígenas, afro descendientes, montubios, mujeres, niños y jóvenes (GSFEPP, 2010, pág. 9).

3.1.8. MÉTODO DE TRABAJO

El GFEPP cree en el trabajo a partir de una visión amplia y conjunta de los distintos factores que componen la realidad social, es por eso que establece que las “sinergias” son el mecanismo de articulación de todos sus brazos ejecutores, significa “esfuerzo conjunto” cercano a la cooperación, la colaboración y la asociación (Tonello J. , Camino y trabajo del GSFPEPP, 2010, pág. 85). En busca de un mayor acercamiento con las organizaciones campesinas el GSFPEPP ha establecido dos estrategias principales para desarrollar su método de trabajo, estas son descentralización y especialización (pág. 115).

Descentralización

La descentralización implica distribuir el trabajo del GSFPEPP por medio de sus 10 oficinas regionales en todo el territorio ecuatoriano donde las necesidades campesinas se sintieran urgentes. Vale destacar que cada una de las regionales lleva como representación la misma consigna de principios, valores, misión, visión, estilo, servicios y actividades pero con su respectiva autonomía de responsabilidad territorial en donde se prioriza un compromiso exclusivo y específico para aplicar la planificación descentralizadamente destinada. Esto con el fin de otorgar a las empresas y las regionales la facultad de tomar decisiones de la forma más ágil y responsable para una intervención oportuna, con un profundo conocimiento de los territorios, la gente, la realidad social y así ganar eficiencia en la gestión de cada una de las distintas líneas de trabajo (pág. 116).

La Oficina Central es la instancia encargada de generar sinergia en la unidad institucional dando seguimiento al cumplimiento de la filosofía organizacional al estilo del GSFPEPP. Entre otras responsabilidades es la encargada de aplicar normas administrativas comunes, capacitación para todo el personal y asesoramiento territorial a regionales y empresas.

Especialización: cooperativa, escuela, empresas

El trabajo sólido del FEPP como Fundación demandó una reestructuración especializada de gestión, en ese sentido, se conformó 7 empresas sociales, un banco de ahorro y crédito campesino-popular y una fundación educativa responsable de distintos servicios especializados que se detallarán posteriormente en función de líneas de acción básicas de la organización (pág. 116). De ahí que el conjunto de empresas sociales conforman el Grupo Social FEPP; estas empresas sociales son equipos del FEPP que prestan servicios prioritariamente a los mismos sujetos sociales con los que trabajan las regionales.

Para la creación de estas empresas, se cuenta con un capital inicial aportado por GSFPEPP o alguna instancia de cooperación para comenzar el trabajo, una vez empezado es su responsabilidad trabajar eficientemente para lograr recursos positivos y sustentar su gestión, vale la pena mencionar que si bien su funcionamiento caracteriza a una empresa, estas no tienen ánimo lucrativo para sí, sino en función de mejorar la calidad de vida de los pobres (pág. 117).

3.1.9. FUNCIONAMIENTO INSTITUCIONAL

El GSFPEPP en su afán de promover el Desarrollo Local integral ha incorporado paulatinamente a su accionar *ejes de trabajo* clave para lograr el cumplimiento de su misión en función de su *estructura institucional* como organización las cuáles se presentan a continuación (pág. 117).

GRAFICO 2

Estructura del GSFPEPP



Fuente: GSFPEPP
 Elaborado por: GSFPEPP
 Fecha: 12-04-2011

El *Gráfico 2* muestra la estructura del GSFPEPP. En el centro se encuentra la Oficina Central ya que es la instancia encargada de generar y orientar las sinergias entre todo el

cuerpo institucional. Posteriormente se ubican las regionales de los cantones en donde se encuentra descentralizado el GSFPEPP y a su alrededor las empresas que hacen posible la especialización de la organización.

Líneas de acción

Las *líneas de acción* del GSFPEPP son nueve: 1) Crédito, ahorro y Estructuras Financieras Locales; 2) formación profesional y capacitación; 3) acceso a la tierra; 4) Comercialización de la producción campesina; 5) conservación y uso inteligente de los recursos naturales; 6) construcción de viviendas e infraestructuras comunitarias; 7) Suministro de herramientas, equipos, materiales, semillas e insumos para actividades agropecuarias, agroindustriales y artesanales; 8) servicios tecnológicos y 9) imprenta para consolidar las experiencias del FEPP.

A continuación se presenta cada una de ellas, tomando en cuenta que de acuerdo a la *especialización* como su estrategia de gestión, cada línea de trabajo representa una organización especializada en el tema.

1. Crédito, ahorro y Estructuras Financieras Locales: Desarrollo de los Pueblos Ltda. – CODESARROLLO

El crédito constituye uno de los ejes claves para iniciar y ampliar actividades productivas, de transformación o comercialización, es por ello que fue el primer servicio del GSFPEPP y sigue siendo uno de los más valorados y demandados por los sectores campesinos. Es por eso que la CODESARROLLO creada en 1998, es una estructura financiera legalmente habilitada por la Superintendencia de Bancos con el fin de fortalecer el crédito, ahorro y estructuras financieras locales en base a la función crediticia para robustecer los mercados financieros locales.

Actualmente, el 85% de sus activos se encuentra en manos de los sectores rurales y urbanos marginales en calidad de préstamo. Presta servicios de ahorro y crédito a más de 70.000 familias y cerca de 600 organizaciones populares. Además canaliza a las comunidades las remesas de sus emigrantes y el Bono de Desarrollo Humano (GSFPEPP,

2010, pág. 24).

2. Formación profesional y capacitación: Fundación Educativa Monseñor Cándido Rada- FUNDER

En pro de incidir en la creación de empresas de transformación, servicios y bienestar en los ámbitos rural y urbano se busca generar propuestas que faciliten el acceso a la educación superior principalmente los jóvenes de las familias de escasos recursos. En ese contexto FUNDER desde su creación en 1997, con personería jurídica propia y reconocimiento del Ministerio de Educación, se encarga de que las organizaciones se constituyan como gestoras y dinamizadoras de su propio desarrollo, incidiendo en las políticas públicas. Al momento, FUNDER constituye un impulso para los sectores populares de formación para un empleo remunerado y dignamente reconocido (pág. 25).

3. Acceso a la tierra: PROTIERRAS

Las acciones de adquisición, titulación y legalización de tierras ayudan a que las comunidades y las familias tengan seguridad, produzcan mejor y conserven sus recursos naturales es por ello que en 1997 nace PROTIERRAS, su finalidad es contribuir a la asesoría para la compra de tierras y trabajos topográficos partiendo de la documentación legal de sus tierras (pág. 26).

4. Comercialización de la producción campesina: CAMARI:

Los excedentes de la producción agropecuaria que tienen su destino natural en los mercados, son tradicionalmente víctimas de abuso por parte de los intermediarios es por eso que se procura que las familias puedan acceder a las plazas de mercado con calidad y competitividad justa. CAMARI desde 1981, es una empresa institucional que funciona como canal solidario de comercialización agrícola y artesanal en el mercado nacional e

internacional por medio del procesamiento y transformación local de la producción agropecuaria y manufacturera (pág. 25).

5. Conservación y uso inteligente de los recursos naturales: YURAFEPP

El agua, suelo y el bosque son recursos esenciales para la sostenibilidad de las actividades campesinas, por eso YURAFEPP fue creada en el 2003 para que se canalice el manejo de las cuencas, micro cuencas, ecosistemas y la implementación de sistemas integrales de producción con criterios ambientalmente sostenibles.

Por otra parte se encarga de prestar servicios de planes de manejo sustentable de los recursos maderables y no maderables, reforestación, agro-forestación, manejo de desechos, estudio de impacto ambiental, etc. (pág. 26).

6. Construcción de viviendas e infraestructuras comunitarias: FEPPCONSTRUCCIONES

El bienestar de las familias y las comunidades son sus viviendas ya que son el medio en donde las relaciones familiares son consolidadas, en esa perspectiva FEPPCONSTRUCCIONES nace en 1998 para realizar planes dignos de vivienda y además apoyar este entorno familiar con la construcción de escuelas, casas comunales, centros de acopio, puentes, alcantarillas, etc.; para el fortalecimiento de la calidad de vida de las comunidades. Por otra parte se encarga de la dotación de agua potable y riego con énfasis en el abastecimiento de agua para el consumo humano y la potencialización de la construcción de sistemas de riego para el incremento de la producción y la productividad (pág. 25).

7. Suministro de herramientas, equipos, materiales, semillas e insumos para actividades agropecuarias, agroindustriales y artesanales: AGROIMPORTADORAFEPP

La AGROIMPORTADORA del GSFPEPP fue creada en el 2003 y se encarga de adquirir, importar y comercializar insumos agrícolas “limpios” y de buena calidad; semillas, herramientas y equipos para actividades agrícolas y finalmente materiales para el agua potable, riego, construcciones, carpintería, artesanías, agroindustrias, etc. (pág. 24).

8. Servicios tecnológicos: INFOFEPP

El acercamiento a las herramientas informáticas, software y hardware para reducir las brechas tecnológicas del sector popular es la misión de INFOFEPP desde el 2004. Las TIC's y la formación en informática para los sectores populares es un reto que sin duda la globalización a impuesto a las localidades, es por ello que es uno de los servicios necesarios para el bienestar campesino (pág. 26).

9. Imprenta para consolidar las experiencias del FEPP: IMPREFEPP

IMPREFEPP desde 1986 se dedica a la publicación de materiales educativos, informativos, documentos administrativos, comerciales para las organizaciones, el propio GSFPEPP y otros clientes (pág. 26).

3.1.10. PRINCIPALES LOGROS

A lo largo de la trayectoria del GSFPEPP, los avances más importantes son visibles en realidad rural del país; los actores, instituciones y organizaciones que están inmersos en el desarrollo rural y popular del Ecuador reconocen a esta Fundación como una experiencia “ejemplo” a nivel latinoamericano. Es por eso que en esta sección se resaltarán sus avances cuantitativos y cualitativos.

Datos cuantitativos

Ciertamente las cifras hablan objetivamente de un trabajo real que el GSFPEP ha realizado en el territorio a lo largo de su gestión, he ahí la importancia de exponerlos (GSFPEP, 2010, pág. 30):

- ✓ Crédito entregado a grupos familiares campesinos por el FEPP y Codesarrollo por más de 250.000.000.
- ✓ Creación y apoyo a más de de 500 EFL's (pequeñas cajas o cooperativas rurales y urbano marginales de ahorro y crédito), 213 de las cuales ya tienen una estructura, son parte de 13 redes provinciales y mueven alrededor de 120 millones de dólares anuales.
- ✓ Profesionalización de más de 20.000 jóvenes campesinos en diversas ramas, de los cuales cerca del 50% han conseguido empleo propio o dependiente a su comunidad.
- ✓ Crédito educativo para 572 jóvenes universitarios.
- ✓ 687 microempresas, agroindustriales, familiares o comunitarias, constituidas para procesar los productos agropecuarias (queserías, molinos, fábricas de mermeladas, de panela granulada, de chocolates, embutidos, secadoras de hongos, procesadora de café y de miel de abeja, etc.) 45% de estos emprendimientos son de propiedad o gerenciamiento por mujeres.
- ✓ Más de 58 millones de dólares de productos campesinos agrícolas, agroindustriales y artesanales comercializados por Camari y más de 230 millones comercializados directamente por las organizaciones apoyadas por el GSFPEP, a través de decenas de centros de negocios constituidos.
- ✓ La institución brindó apoyo para obtener 129.000 hectáreas de producción agrícola para 79.000 familias; 7000 fincas integrales en plena producción.
- ✓ Siembra de 16 millones de árboles forestales y frutales, apoyo a 332.000 hectáreas de bosque con planes de manejo (el 30% con inventario forestal), 29.000 hectáreas de cultivos agroforestales.

- ✓ Construcción de 5.628 casas en planes habitacionales para familias campesinas, 88 escuelas en comunidades rurales, 56 puestos de salud, casas comunales, comedores y oficinas.
- ✓ Titulación y legalización de aproximadamente 1.020.000 hectáreas de tierra para más o de 33.000 familias pertenecientes a 700 organizaciones y más de 36.000 hectáreas compradas con crédito.
- ✓ Dotación de agua sana para 24.760 familias, a través de cientos de sistemas comunitarios. Más de 8.000 familias disponen de agua para riego con 769 sistemas construidos.

Datos cualitativos

Con el fin de destacar la obra de la Fundación desde su creación, a continuación se describen varias metas alcanzadas que son relevantes a nivel de todo el Ecuador:

- ✓ El GSFPEPP, es una de las primeras Organizaciones Sin Fin de Lucro del Ecuador creada ideológicamente a partir de la Doctrina Social de la Iglesia con incidencia en el desarrollo rural. Al calor de la reforma agraria y el movimiento campesino en los años 70, el GSFPEPP es una organización que desde sus inicios trabajó apegada totalmente a la realidad campesina.
- ✓ Del mismo modo, ha sido una Fundación que ha contribuido fuertemente a la organización social de base e instituciones de apoyo, por tal motivo en los procesos reivindicativos más importantes del Ecuador, el GSFPEPP ha logrado consolidar la organización social, el cooperativismo, la asociación como la forma más democrática de incidir en el desarrollo.
- ✓ Uno de sus logros más importantes, es que el sector popular dejó de ser un mero grupo de comerciantes o trabajadores informales catalogados por no tener un sueldo fijo; el GSFPEPP durante sus 45 años de vida logró posicionar al sector popular como un grupo social medular en la cultura, economía y política del país.
- ✓ El GSFPEPP, es la única institución que desde su creación promocionaba la Economía Popular y Solidaria-EPS desde hace ya 45 años. En el Ecuador no es sino

a partir de la Constitución del 2008 que este tipo de economía es oficialmente reconocida y vale destacar que el Grupo Social FEPP es quien orientó al Estado sobre la formulación de la política pública de la EPS y su institucionalidad.

- ✓ Como se ha mencionado, esta Fundación es la única fundación en Latinoamérica en implementar como estrategia organizacional el *holding* que tradicionalmente ha sido utilizada en la administración comercial de grandes corporaciones capitalistas. El FEPP se articula como Grupo Social para brindar soluciones integrales a la problemática de los grupos humanos marginados.
- ✓ Desde que fue creado como Fondo Ecuatoriano Populorum Progressio, esta Fundación ha impulsado la necesidad de fomentar al Desarrollo Local como alternativa viable del desarrollo, adecuada y justa para la dignidad de los menos favorecidos.

3.2. SARUMAKY: CENTRO DE NEGOCIOS Y SERVICIOS ARTESANALES

El Centro de Negocios y Servicios Artesanales Sarumaky es una iniciativa que parte de la ejecución del proyecto denominado: **IMPLEMENTACIÓN DE UN CENTRO DE NEGOCIOS Y SERVICIOS PARA LA SOSTENIBILIDAD DE LA ACTIVIDAD ARTESANAL TRADICIONAL EN LA MICRORREGIÓN LA ESPERANZA – ANGOCHAGUA.**

Este proyecto fue presentado por el GSFEF en calidad de entidad socia del proyecto aliada a los de La Esperanza y Angochagua en el 2013, esto con el fin de acceder al Fondo de Inversiones Rurales Compartidas-FIRC del Programa de Desarrollo Rural del Norte del Ecuador- PDRN impulsado por la Cooperación Técnica Belga-CTB a través del Gobierno Provincial de Imbabura-GPI. El objetivo del FIRC fue apoyar a procesos de fortalecimiento de capacidades emprendedoras y competitivas de los pequeños y microempresarios rurales (Cooperación Técnica Belga, 2007). Para un mayor entendimiento, posteriormente se describirá cómo se relacionan las instancias mencionadas (CTB, PDRN, FIRC, GPI).

En este apartado se pretende detallar cómo se constituyó el Centro de Negocios y Servicios Artesanales Sarumaky. En ese sentido, a partir de una descripción del territorio de intervención se expondrá los antecedentes, la justificación, los objetivos, las etapas y los resultados que se lograron con su realización y las expectativas que se tiene para un futuro, todo ello con el objetivo de conjugar el Desarrollo Local y el rol del las Fundaciones en un ejemplo concreto como es este proyecto.

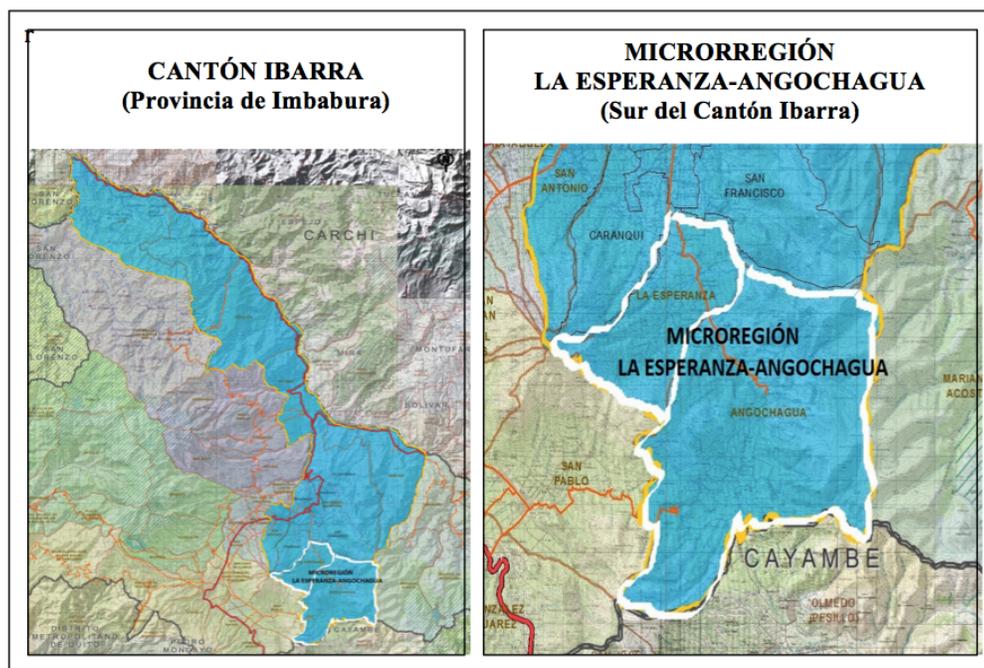
3.2.1. CONTEXTO TERRITORIAL DE APLICACIÓN DEL PROYECTO

Para contextualizar el desarrollo del proyecto de acuerdo a las características del territorio donde se aplicó, es preciso describir en primera instancia al Cantón Ibarra puesto que en su distribución política las Parroquias de La Esperanza y Angochagua le pertenecen. Posteriormente se describirán ambos cantones por separado como una aproximación al entendimiento de ambas como una microrregión.

Cantón Ibarra

El Cantón **San Miguel de Ibarra** es la Capital de la provincia de Imbabura ubicada al norte del país. Está constituida por cinco parroquias urbanas: San Francisco, El Sagrario, Caranqui, Alpachaca y Priorato; y siete parroquias rurales: La Esperanza, Angochagua, San Antonio, Ambuquí, Salinas, La Carolina y Lita (IMI, 2014). La población total del cantón Ibarra alcanza a 181.175 habitantes 93.389 mujeres y 87.786 hombres (INEC, 2010). Dentro de su territorio habitan pueblos y nacionalidades Karanki, Kayambi, Afro, Imbaya, Natabuela, Awá y Meztizos. Sus principales actividades económicas giran en torno al sector terciario (prestación de servicios) , la agricultura, la agroindustria, el procesamiento de alimentos, el turismo y la elaboración artesanal de manufacturas (IMI, 2014).

GRÁFICO 3
Ubicación Geográfica de la Microrregión
La Esperanza-Angochagua en el cantón Ibarra



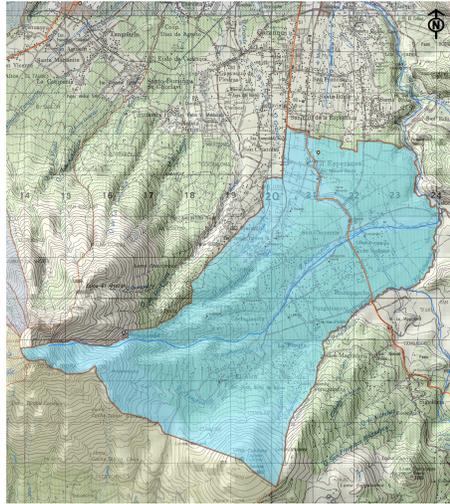
Fuente: Gobierno Provincial de Imbabura
Elaborado por: Gobierno Provincial de Imbabura
Fecha: 06-20-2015

En tanto que, sobre la microrregión tal como se observa en el *GRÁFICO 3* está ubicado al sur del Cantón Ibarra y está compuesto por dos parroquias rurales del mismo: La Esperanza y Angochagua. Ambas, por su cercanía tienen similitud en su estructura geográfica y matiz étnico; cabe mencionar que el proyecto se realizó con este territorio puesto que las representaciones políticas de las parroquias y los auspiciantes del proyecto promulgan la sinergia entre los gobiernos seccionales para el fortalecimiento parroquial.

Parroquia La Esperanza

La Parroquia Rural de Santa María de La Esperanza, pertenece al cantón Ibarra y es una de las más antiguas de la Provincia de Imbabura; está situada al sureste con la ciudad de Ibarra, barrio Caranqui (GADPR La Esperanza, 2011, pág. 2). Esta parroquia cuenta con 7.363 habitantes, de los cuales 3.677 son mujeres y 3.686 hombres. La Esperanza se caracteriza por su fuerte arraigo cultural indígena pues sus habitantes se identifican con esa etnia especialmente, la Kichwa de la sierra, la Karanki y Kayambi; 3.684 personas hablan kichwa, las mujeres con el 52% son las que más lo hablan. La parroquia está conformada por cuatro barrios importantes: San Pedro, San Francisco, Santa Marianita y Rumipamba; y por doce comunidades o comunas, entre las más importantes podemos anotar Panikindra, El Abra, Rumipamba Grande, Chirihuasi, San Clemente, La Cadena (pág. 68).

GRÁFICO 4
PARROQUIA LA ESPERANZA



Fuente: Gobierno Provincial de Imbabura
Elaborado por: Gobierno Provincial de Imbabura
Fecha: 06-20-2015

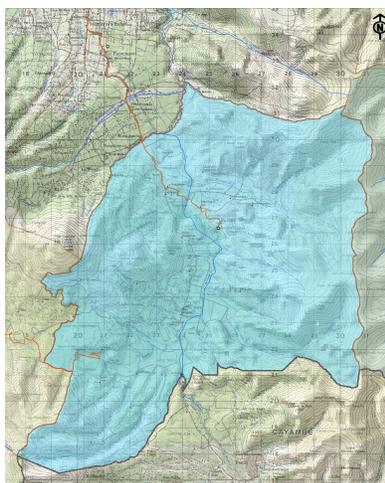
La Población Económicamente Activa- PEA es 37,47%, de sus habitantes. Las actividades económicas más importantes de la parroquia se distribuyen de la siguiente manera: el 73% de la población económicamente activa se dedica al sector terciario (comercio, restaurantes, hostales, transporte, construcción, servicios profesionales y gubernamentales, educación, esparcimiento, médicos, así como servicios personales de limpieza, domésticos, electricistas, etc. y servicios turísticos); el 14% a actividades del sector primario (agricultura, ganadería, piscicultura, forestal y minería) y finalmente el secundario con un 13% (industria, manufacturera) (pág. 51).

Parroquia Angochagua

La Parroquia Rural de Angochagua, está ubicada en el suroriente de la provincia de Imbabura y al sur del Cantón de Ibarra, cabe mencionar que sus límites geográficos no están completamente definidos, su delimitación se encuentra en trámite en la Comisión Nacional de Límites- CELIR y el Municipio de Ibarra (GADPR Angochagua, 2011, pág. 5). Su cabecera parroquial es Angochagua, y está conformada por las comunidades de

Magdalena, Rinconada, Angochagua, Chilco, Zuleta y Cochas entre las más grandes. Tiene un total de 3.263 habitantes de los cuales 1.753 son mujeres y 1.510 habitantes son hombres (pág. 84)

GRÁFICO 5 **PARROQUIA ANGOCHAGUA**



Fuente: Gobierno Provincial de Imbabura
Elaborado por: Gobierno Provincial de Imbabura
Fecha: 06-20-2015

La Población Económicamente Activa corresponde al 35% de población total. La actividad económica más importante es la agricultura y ganadería con un 71%. Seguidamente las actividades micro-empresariales entre ellas manufacturas y artesanías con un bajo 14% y finalmente actividades turísticas que no tienen mayor impacto con un 2% (pág. 30).

3.2.2. INSTANCIAS DE APOYO PREVIAS

Las instancias de apoyo son organizaciones públicas, privadas o internacionales que a través de sus programas o servicios hacen posible la ejecución de varias iniciativas de desarrollo. En este caso, el proyecto Sarumaky tuvo lugar bajo el marco de la Cooperación Técnica Belga y sus convenios con instancias nacionales.

COOPERACIÓN TÉCNICA BELGA-CTB

La Cooperación Técnica Belga es una agencia de Cooperación Internacional y está creada para enfocar sus intervenciones al Desarrollo Humano Sostenible de los países en donde trabaja y la superación de los diferentes niveles de pobreza extrema a través de programas y proyectos cogestionados, de acción directa o de naturaleza mixta. Funciona a partir de lo estipulado en los convenios bilaterales con los países socios.

Puntualmente en el Ecuador ha estado presente hace aproximadamente 15 años. En la actualidad su funcionamiento está regulado por el Ministerio Coordinador de Desarrollo Social en cuanto al territorio de intervención, sectores y programas que son prioritarios para el país y hacen el seguimiento de la ejecución de todos los programas que maneja. (Uyttendaele, 2013)

PROGRAMA DE DESARROLLO RURAL DEL NORTE – PDRN

La Cooperación Técnica Belga trabaja en el país por medio de la gestión de cuatro programas o proyectos enfocados en distintas líneas de trabajo (el cuarto pertinente para el presente estudio):

1. Apoyo para la gestión local de servicios de salud, agua potable y saneamiento;
2. Asesoría al municipal en cuanto a la gestión de la salud puntualmente;
3. Fondos de estudio, becas y proyectos especiales de esta naturaleza
4. **Fortalecimiento del desarrollo rural de la zona norte del país (Manabí, Esmeraldas, Carchi, Imbabura y los cantones Pedro Moncayo y Cayambe en Pichincha) denominado *PROGRAMA DE DESARROLLO RURAL DEL NORTE - PDRN*.**

Respecto a la cuarta área de acción de la CTB; el PDRN es un programa bilateral firmado entre la República del Ecuador y el Reino de Bélgica con vigencia desde el año 2007 hasta el 2015 con el objetivo de “incrementar la generación de ingresos y empleo de los grupos menos favorecidos a través del desarrollo de la economía rural y del

fortalecimiento de las instituciones nacionales y seccionales a cargo del sector” (Durán, 2013).

El presupuesto para su ejecución es de €14 000 000 provenientes de la contribución Belga y € 4 816 400 por parte del cofinanciamiento de gobiernos de las provincias mencionadas anteriormente y los beneficiarios de los servicios del programa.

Bajo la perspectiva de buscar potencializar las economías rurales en el Ecuador y a su vez aportar para que los gobiernos intermedios asuman un rol de facilitadores del desarrollo económico rural, PDRN creó el Fondo de Inversiones Rurales Compartidas-FIRC cuyo fin específico es apoyar a iniciativas económicas rurales productivas que aporten Desarrollo Local incluyente con recursos financieros no reembolsables. Es así que la CTB “ancla” Unidades de Supervisión en los departamentos de desarrollo rural de cada Gobierno Provincial y permite que a través de esta instancia provincial, se postulen las iniciativas de sectores rurales del norte del país como propuestas de proyectos de fortalecimiento local y productivo. Es a través de este medio que el proyecto que propició la creación de Sarumaky tuvo lugar.

3.2.3. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

Esta sección pretende puntualizar características importantes que describen el proyecto Sarumaky, esto con el fin de brindar un panorama amplio de entendimiento de las relaciones generadas a partir de su realización en el ámbito del Desarrollo Local y la Gestión del GSFPEP.

TABLA 2	
Datos Generales del Proyecto	
Nombre del proyecto:	Implementación de un Centro de Negocios y Servicios para la sostenibilidad de la actividad artesanal tradicional en la microregión La Esperanza – Angochagua
Duración:	Dos años Etapa I: Febrero de 2013-Julio de 2014/ 18 meses Etapa II: Octubre de 2014-Marzo de 2015/ 6 meses
Tipo de proyecto:	Mixto (varias entidades público-privadas aportan con recursos en efectivo o especie)
Cadena Productiva	Artesanías
Eslabón al que aplica	Producción-Comercialización
Provincia	Imbabura
Objetivos	-Apoyar la organización e iniciativa comunitaria. -Fortalecer capacidades y habilidades artesanales de la comunidad. -Estructurar la creación de un Centro de Negocios y Servicios Artesanales- CNS con la finalidad de generar sinergias entre distintos factores. -Orientar a la comunidad en el ámbito de la comercialización. -Otorgar sostenibilidad al proyecto.

Fuente: Formulario para la presentación de proyectos elegibles-CTB

Elaborado por: Investigadora

Fecha: 05-03-15

3.2.3.1. Actores involucrados en la implementación del proyecto

Este proyecto tuvo lugar a través de la participación de tres entidades. Una postulante y dos socias. A continuación se caracteriza cada una de ellas:

Entidad Postulante: GADPR La Esperanza

La entidad postulante en toda ejecución de proyectos es la responsable formal y legal del cumplimiento de la propuesta establecida. En ese sentido y de acuerdo al Reglamento del FIRC la entidad postulante debe tener capacidad administrativa, técnica y financiera para liderar la implementación de proyectos cofinanciados con recursos del Fondo (Cooperación Técnica Belga, 2007). En la siguiente matriz se describe a la entidad postulante del proyecto en mención:

TABLA 3
Matriz entidad postulante

Entidad postulante:	Gobierno Autónomo Descentralizado de la Parroquia Rural La Esperanza
Tipo de entidad:	GAD Parroquial
Misión de la entidad:	Ser un gobierno parroquial rural reconocido por el cumplimiento eficiente, responsable y transparente del plan de desarrollo y ordenamiento territorial; generando un entorno social, ambiental, cultural y económico incluyente y democrático (GADPR La Esperanza, 2011).
Base legal:	Código Orgánico de Ordenamiento Territorial Autonomías y Descentralización - COOTAD
Representante Legal del GADPR 2009-2013:	Presidenta del GADPR, Ana Rafaela Carrillo Pupiales
Responsable del Proyecto Fase I:	Ana Rafaela Carrillo Pupiales
Representante Legal del GADPR 2014-2017:	Presidente del GADPR, Galo Pupiales
Responsable del Proyecto Fase II:	Galo Pupiales

La motivación del GADPR La Esperanza para participar en el proyecto, estaba orientada al cumplimiento de los objetivos Parroquiales contenidos en el Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial-PTOD que promueve la inclusión y participación activa de la ciudadanía para alcanzar el SumakKawsay de las familias de la parroquia.

Para dar cumplimiento a este cometido, el PTOD cuenta con varios objetivos estratégicos, dentro de los cuales se inserta dos a la propuesta de este proyecto (GADPR La Esperanza, 2011, pág. 174):

Objetivo 2 del PTOD: Fomentar el desarrollo sustentable de las actividades económicas productivas, incluyentes, solidarias, rentables, competitivas en un mercado de consumo de precio justo, que integre las necesidades colectivas de las comunidades y su parroquia.

Dentro de este objetivo el GADPR La Esperanza plantea algunas acciones como: Producción y comercialización asociativa, la implementación de un centro de interpretación turístico artesanal, la conformación de empresas de economía mixta para la producción, valor agregado y comercialización y alianzas estratégicas con actores públicos y privados que dinamicen los canales de comercialización.

Objetivo 3 del PTOD: Mejorar la interrelación socio cultural de la población, mediante la oferta de servicios de calidad, educativos, salud, seguridad con adecuados recursos físicos, tecnológicos, humanos que integren a todos los actores niños, jóvenes, mujeres, adulto mayor y personas con capacidades diferentes, permitiendo el desarrollo de las manifestaciones cultural, artística que garantice la convivencia democrática y armónica de la parroquia.

De esta manera, los elementos que se consideran para el impulso de la propuesta están determinados por el deseo de ofrecer a la población dedicada a la actividad artesanal, alternativas que favorezcan e impulsen el desarrollo de la misma revalorizando los saberes ancestrales; ya que al ser impulsadas desde un enfoque de cadena contribuirán a la generación de ingresos, constituyendo una actividad económica que beneficie a varios actores relacionados con cadenas complementarias en la microrregión La Esperanza – Angochagua.

Entidades Socias: GADPR Angochagua y GSFEP

Son entidades públicas o privadas que participan en el financiamiento y/o implementación de un proyecto en calidad de socios de la Entidad Postulante. A continuación se describen las dos entidades socias del proyecto:

a) Entidad Socia 1: GADPR Angochagua

Como aliado territorial con similares características culturales y geográficas de su jurisdicción está el GADPR de Angochagua.

TABLA 4
Matriz entidad socia 1

Entidad socia:	Gobierno Autónomo Descentralizado de la Parroquia Rural Angochagua
Tipo de entidad:	GAD Parroquial
Misión de la entidad:	Ser un rincón en donde se conjugan la diversidad de la naturaleza y la comunidad con sus costumbres atávicas que responden a nuevos retos e incentivos propios de nuestro tiempo, en la búsqueda de soluciones integrales a los grandes problemas de nuestra sociedad y de nuestra parroquia (GADPR Angochagua, 2011).
Base legal:	Código Orgánico de Ordenamiento Territorial Autonomías y Descentralización - COOTAD
Representante Legal del GADPR: 1er período 2009-2013 y 2do período 2014-2017	Presidente del GADPR, Hernán Sandoval

El GADPR de Angochagua, de la misma manera que La Esperanza, vieron en el proyecto la oportunidad de fortalecer las capacidades productivas-artesanales de su territorio ya que gradualmente fue disminuyendo por inequidades en el relacionamiento de los productores con el mercado (GADPR Angochagua, 2011, pág. 62). A su vez se pretendía contribuir a la generación de fuentes de trabajo por medio de la iniciativa propia

de las familias relacionadas con la actividad artesanal y que favorezcan a la generación de ingresos.

b) Entidad Socia 2: GSFPEPP

Siguiendo el Reglamento de aplicación del FIRC, se estipula que cuando los proyectos son de naturaleza mixta y la postulación proviene de un GAD, es un requisito obligatorio que las Entidades Socias constituyan una o más Organizaciones No Gubernamentales.

TABLA 5

Matriz entidad socia 2

Entidad socia:	Grupo Social Fondo Ecuatoriano PopulorumProgressio-GSFPEPP, Regional Ibarra
Tipo de entidad:	Fundación
Misión de la entidad:	El Grupo Social Fondo Ecuatoriano Populorum Progressio (GSFPEPP) está al servicio de hombres y mujeres campesinos, indígenas, afroecuatorianos, mestizos y pobladores urbano marginales organizados, como una instancia de apoyo a los esfuerzos que realizan para el logro de sus aspiraciones profundas en aspectos de organización, educación, acceso a fuentes de trabajo y medios de producción, transformación y comercialización, conservación del medio ambiente, equidad entre géneros y bienestar, contribuyendo a crear esperanza, justicia y paz (GSFPEPP, 2013).
Base legal:	Registro Único de Organizaciones de la Sociedad Civil
Representante Legal de la Fundación:	Coordinador de la Regional Ibarra, Raúl Navas

El GSFPEPP desde su misión como organización, moviliza la oportunidad de contribuir al desarrollo de capacidades fomentando valores de organización, apoyo mutuo, transparencia y calidad de la producción de tal forma que facilite la articulación de los sectores campesinos y populares a mercados específicos conforme a las demandas del mismo, sin perder de vista la provisión local de servicios articulados a cadenas productivas.

En ese sentido, el GSFPEPP de la Regional Ibarra fue escogido como socio estratégico de la propuesta al ser una organización que cuenta con vasta experiencia en el

área rural con producción artesanal. Como referencia para este proyecto, el GSFEP ha trabajado en el apoyo a nivel técnico y financiero a organizaciones como Sara Huarmi y Sinchi Shayari; ambas son experiencias productivas similares que actualmente cuentan con productoras de ambas parroquias.

Lo que motivó la participación del GSFEP en la propuesta, es la posibilidad de consolidar estructuras productivas, en este caso artesanales, mediante su experiencia técnica y coordinada con los GADPR parroquiales del sector y convertir a ésta propuesta en una oportunidad comercial y de producción para los pequeños productores.

3.2.3.2. Antecedentes del proyecto

La actividad artesanal es uno de los movimientos económicos de importancia en la provincia de Imbabura, gracias a la transformación de materias primas por medio de procesos de producción no industriales con predominio de mano de obra que incorpora elementos históricos, culturales, estéticos y artísticos. Las expresiones artesanales tradicionales tienen una amplia gama de productos orientados hacia lo utilitario y lo decorativo.

La producción artesanal en las parroquias La Esperanza y Angochagua, es una actividad tradicional que está ligada a la cultura local, cuyos saberes se han transmitido de generación en generación, tanto así que los bordados de Zuleta cuentan con fama internacional por la afluencia turística ligada a la Hacienda Zuleta, siendo también reconocidos los trabajos de talabartería desarrollados en la parroquia La Esperanza.

La actividad artesanal es de alta importancia en la economía y es realizada en un 80% por mujeres que realizan actividades de bordado a mano de prendas de vestir, producción orientada principalmente al mercado de Otavalo, lo cual la convierte en una actividad de subsistencia rebasando el ámbito cultural (GADPR La Esperanza, 2011).

3.2.3.3. Problemática identificada

La producción artesanal de estas dos parroquias, se caracteriza por ser una representación en pequeño de lo que ocurre a nivel de la provincia, en ese sentido, el

proyecto se enfocaba en solventar algunas de las necesidades y falencias identificadas en problemas relacionados con (GSFEPP, 2013, pág. 10):

- Limitado acceso a materias primas de calidad; este factor se ve condicionado principalmente por los precios y volúmenes de compra que se relaciona a su vez con la falta de capital y trabajo de los productores.
- Una producción individualizada y atomizada, la cual no permite identificar con exactitud el número de familias ligadas a la misma.
- Con respecto al proceso productivo se puede destacar que presenta limitantes a nivel asociativo, ya que no existe representatividad ni sentido de trabajo conjunto lo cual afecta el acceso al mercado por volúmenes y heterogeneidad de la calidad de los productos.
- Se desaprovecha la oportunidad de articulación con otras cadenas como puede ser la de turismo.
- No existe nivel alguno de relacionamiento entre los actores sociales dedicados directa e indirectamente a la actividad artesanal.
- Pérdida de los saberes y habilidades artesanales, ya que las relaciones con el mercado provocan que los productores artesanales se conviertan en operarios de intermediarios locales o foráneos o en su defecto, las nuevas generaciones optan por la migración en busca de mejores oportunidades de vida.

3.2.3.4. Justificación

La artesanía tradicional de la parroquia La Esperanza y Angochagua, por la importancia en la economía familiar se constituye en un sector con capacidad de generar empleos para segmentos poblacionales tradicionalmente excluidos de los mercados (mujeres), sin requerir de grandes inversiones, aprovechando adecuadamente los conocimientos ancestrales del talento humano y los bajos costos de producción.

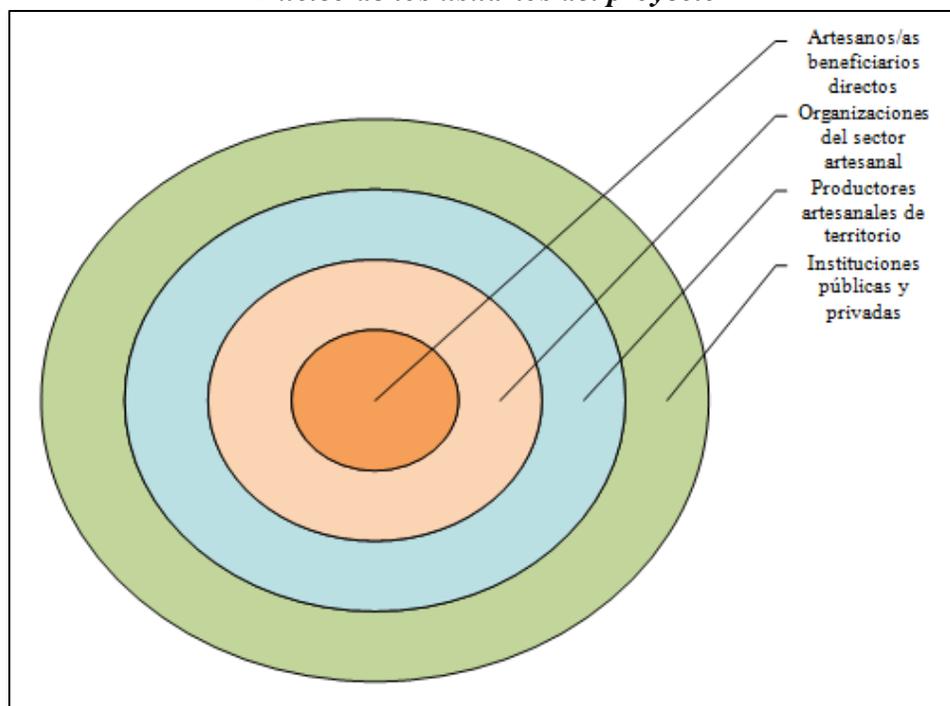
Es preciso reconocer que es importante conservar y proteger la memoria cultural y la identidad local, en este caso, de la artesanía tradicional como actividad local vista como patrimonio cultural. En vista de aquello la implementación de este proyecto busca acciones que restituyan el valor artesanal y cultural de la producción local promocionando el producto y re posicionando a los verdaderos autores de la artesanía, esto ya que han sido

muchos los negociantes intermediarios que se han posicionado comercialmente con el producto de este territorio.

Ante la problemática que se expuso en el punto anterior se vio necesaria la generación en primer lugar del diálogo entre los productores con la finalidad de que partiendo del reconocimiento local se pueda proyectar acciones encaminadas a establecer estrategias autogestionarias que faciliten la articulación con otras iniciativas como el turismo, lo cual trae consigo la vinculación con consumidores directos y más plazas para el reconocimiento de los productos del territorio; se vio necesario también fortalecer las capacidades locales con la finalidad de mejorar el mercadeo y presentación final del producto, junto con procesos de innovación de diseños que sin perder su carga de tradición puedan ofrecer a los mercados productos diversos y renovados. Un elemento que no se perdió de vista es el relacionado con el fortalecimiento de los lazos sociales, los mismos que partieron de una visión de conjunto que facilitó el consenso y la asociatividad (GSFEPP, 2013, pág. 11).

3.2.3.5. Usuarios del proyecto

GRÁFICO 6
Núcleo de los usuarios del proyecto



Fuente: GSFPEP

Elaborado por: GSFPEP regional Ibarra

Fecha: 15-01-2013

Un primer núcleo de usuarios del proyecto fase I son 101 personas (79 mujeres y 22 hombres) que participaron directamente del mismo. Luego están todas las productoras y productores de artesanías de las parroquias de la Esperanza y Angochagua que participarían de la dinámica de este Centro. Seguidamente se encontraron organizaciones públicas o privadas (GPI, GAD Parroquial o Municipal, Fundaciones) que pudieran dar uso positivo y eficiente a la información que el proyecto arroje para otras iniciativas que se ejecuten en la zona, como turismo, educación o cultura.

Siguiendo la estrategia inicial del proyecto, los usuarios de la fase II fueron 80 artesanas y artesanos que se encontraban constituyéndose como Asociación denominada Sarumaky Yachay. Sin embargo, fue un objetivo estratégico que el Centro de Negocios y Servicios Artesanales Sarumaky pueda funcionar de forma abierta al público, si bien es cierto colaborando al fortalecimiento de los socios de la asociación, pero a su vez

integrando a más artesanos que deseen ser parte. De esta manera los aportes financieros y los insumos que se consiguieron por medio del convenio con la CTB del programa PDRN debían ser destinados a uso comunitario (GSFEPP, 2013, pág. 26).

Análisis de los Usuarios Directos

Los Usuarios identificados para el proyecto fueron pequeños/as productores de las parroquias La Esperanza y Angochagua en la Provincia de Imbabura, son familias que se encuentran dispersas por las comunidades de las dos parroquias y generalmente se dedicaban a la actividad artesanal de forma complementaria a otras actividades productivas de orden económico, permitiéndoles complementar sus ingresos para el sustento familiar.

Previo a la realización del proyecto, se realizó un sondeo para evaluar la factibilidad del mismo en la zona. Se determinó que la mayor parte de los productores son mujeres dedicadas a la actividad de bordado a mano, existiendo la presencia de artesanos en cuero, lana y arcilla, pero en menor proporción. A la par se encontró que estos productores reconocían por cuenta propia el valor cultural de su trabajo, el mismo que se realiza al interior del grupo familiar.

La tipología de productores artesanales presentó dos tipos: un primer tipo de productores realizaban su actividad por cuenta propia y se vinculaban a los mercados de la misma forma y un segundo tipo son los que prestan su mano de obra para otras personas quienes se relacionan con los mercados. En ambos casos se trataba de artesanos tradicionales que carecían de una adecuada formación académica y técnica para el mejoramiento de su producción.

Por otra parte presentaban limitaciones en producción y productividad, factores que tradicionalmente están ligados a la disponibilidad de materia prima y la calidad del producto final lo cual determina el acceso y la competitividad en el mercado.

3.2.3.6. Estrategia de intervención del proyecto

La estrategia que se propuso para el proyecto se orientó primero a fortalecer la cadena productiva artesanal de la microrregión (insumos-producción-comercialización-

mercados) y en segundo lugar la integración entre los actores del territorio para crear vínculos asociativos que adopten un mecanismo de trabajo solidario. Para efectos de lo mencionado, se creó una *Mesa Técnica Artesanal*, integrada por: Ministerio de Industrias y Productividad; Ministerio de Turismo; Ministerio de Cultura; Asociación de Gobiernos Autónomos Descentralizados Parroquiales Rurales de Imbabura; Gobierno Provincial de Imbabura; Gobierno Autónomo Descentralizado de La Esperanza; Gobierno Autónomo Descentralizado de Angochagua. Esto con el fin de ligar las acciones de este proyecto a otros entes internos y externos que pueden potencializarse a través del mismo

TABLA 6
Distribución de funciones de los actores

INSTITUCIONES	FUNCIONES
GAD PARROQUIAL ESPERANZA	Representante oficial del proyecto ante GPI – PDRN. Seguimiento y acompañamiento del proyecto. Responsable de convocar a organizaciones y productores. Convocar y acompañar a la mesa técnica de la cadena en la microrregión y al Centro de Negocios- CN.
GAD PARROQUIAL ANGOCHAGUA	Responsable de convocar a organizaciones y productores. Convocar y acompañar a la mesa técnica de la cadena en la microrregión y al Centro de Negocios.
GSFEPP	Apoyo directo en la ejecución del proyecto.
ORGANIZACIONES DE ARTESANOS	Participación directa en las estructuras propuestas. Avalar con su personería jurídica y el RUC el CN mientras este adquiera su propia personería.
ESTRUCTURAS DEL PROYECTO	FUNCIONES
MESA TECNICA DE LA CADENA EN LA MICROREGION	Espacio de concertación entre los distintos actores de la cadena y de otras cadenas o espacios públicos o privados que participen en la microrregión y puedan tener injerencias sobre el proceso artesanal y turístico.
CENTRO DE NEGOCIOS Y SERVICIOS: ASAMBLEA –	Estructura creada por el proyecto para dinamizar la asociatividad y prestar servicios. El CN al ser

DIRECTORIO – UNIDAD TECNICA	amparado por los GAD parroquiales puede tener aceptación por todas las organizaciones que muchas veces se ven como competencia. La Asamblea será el espacio donde las organizaciones con un delegado sean partícipes directas del proyecto con carácter consultivo. El directorio constituido por un representante del cada GAD parroquial, del FEPP y un delegado de la Asamblea será el órgano director del proyecto y responsable del acompañamiento de la Unidad Técnica.
------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Fuente: GSFPEP

Elaborado por: GSFPEP regional Ibarra

Fecha: 15-01-2013

3.2.4. ETAPAS DEL PROYECTO

La implementación del proyecto se la realizó en dos etapas, la primera con una duración de 18 meses y la segunda 6 meses en un total de dos años entre 2013 y 2015. Para comprender de mejor manera los alcances y resultados que tuvo el proyecto a continuación se describen sus dos fases; cada una con sus respectivos objetivos, descripción de participantes, distribución del presupuesto y resultados y una sección intermedia entre ambas etapas para conectar lo realizado en cada una.

3.2.4.1. Fase I

La primera fase se caracterizó por consolidar las potencialidades artesanales de los beneficiarios, definir de mejor manera el campo de acción y establecer los lineamientos para idear la sostenibilidad del proyecto, esto con el fin de asegurar que todo el trabajo desempeñado coincida con los objetivos de las entidades de cooperación que apoyaron financieramente.

➤ *Objetivos Fase I*

El proyecto en su fase inicial, tuvo tres objetivos principales:

- Generación de capacidades y habilidades en los artesanos.
- Crear sinergias que podrían provocarse gracias a la creación del Centro de Negocios y Servicios.
- Incidir en el ámbito de la comercialización.

➤ **Participantes**

En este primer momento el proyecto participaron 79 mujeres (23 jóvenes) y una minoría de 22 hombres (2 jóvenes); vale destacar que la totalidad fue población indígena y hubo una participación mayoritaria de las mujeres.

TABLA 7
PARTICIPANTES ETAPA I

No. USUARIOS DEL PROYECTO	TOTAL MUJERES	79	TOTAL HOMBRES	22
	INDIGENAS	79	INDIGENAS	22
	¿CUÁNTOS JOVENES? (menores a 25 años)	23	¿CUÁNTOS JOVENES? (menores a 25 años)	2
PROMEDIO DE INGRESO FAMILIAR MENSUAL	<ul style="list-style-type: none"> • \$ 87,08 / Pertenecer a los quintiles de pobreza 1 y 2. 			
PROMEDIO DE Has POR BENEFICIARIO	<p>Inferior a dos hectáreas. Actividad artesanal complementaria a labores agrícolas. Ventas artesanales que no superan los \$ 60 dólares en promedio mensual. Trabajadoras artesanales por obra.</p>			

Fuente: GSFEP

Elaborado por: GSFEP regional Ibarra

Fecha: 15-01-2013

Tal como se señala en la TABLA 7 el proyecto se dirigía a personas cuyos ingresos bordeen los \$87,08, es decir que su ingreso se ubique entre los quintiles 1 y 2 de pobreza con el fin de beneficiar a la población con menos oportunidades. Además se buscaba que

los beneficiarios ejerzan la actividad artesanal como una actividad complementaria a la agrícola, esto en miras a fortalecer las dos actividades económicas-culturales de la región.

➤ **Resultados fase I**

Los resultados obtenidos en la primera fase se desarrollaron en función de los objetivos planteados, a continuación se detalla cada uno.

✓ **Servicio de capacitación: Potenciar y fortalecer habilidades- capacidades.**

Usuarías-os capacitados por FUNDER del GSFEP en:

- Encadenamiento productivo
- Economía: Punto de equilibrio
- Control de calidad
- Diseño
- Innovación
- Control de calidad
- Definición de servicios

Capacitación gestionada por el CNS:

- **Ministerio de Industrias y Producción:** diseño, calidad y empaque
- **LICEO ADUANERO:** manejo de la pag.web
- **U.TECNICA:** plan de cuentas y balance inicial
- **U. CATOLICA:** plan de promoción
- **GPI:** Calidad de telas, costos de producción y elaboración de fichas técnicas.

✓ **Incremento del nivel de concertación en el territorio en torno al tema artesanal.**

- Una organización conformada y en proceso de legalización con el MIPRO (mejor opción) para lograr la apertura a otros miembros y una dinámica asociativa – empresarial.
- Inicios organizativos de la Asociación Sarumaky Yachay que integra a las beneficiarias del proyecto.
- Mesa de Concertación conformada por varios entes de la sociedad.
- Trabajo conjunto entre los GADPR de La Esperanza y Angochaguaactuando como una microregión.
- Fortalecimiento de la gestión de los GADPR participantes

✓ **Centro de Negocios y Servicios Artesanales Sarumaky funcionando**

- El Centro principal de Negocios y Servicios Artesanales Sarumaky está ubicado en la Parroquia La Esperanza y es el punto de venta, taller y oficina de las actividades que ofrecen como artesanos. Ofrece los siguientes servicios:
 - Capacitación: usuarios y actores externos
 - Acompañamiento socio organizativo
 - Uso de maquinaria para coser, planchar, diseñar y estampar.
 - Provisión de insumos
 - Relación con entidades públicas y privadas: capacitación, financiamiento, asesoramiento.
 - Innovación en productos
 - Establecimiento de contactos
- Se generan sinergias (relaciones internas y externas) en torno a la creación de un Centro de Negocios y Servicios Artesanales.
- Articulación con otros prestadores de distintos servicios para complementar la dinámica local.

✓ **Incremento de ingresos**

- Reducción de costos utilizando servicios del CNS.
- Mayor calidad del producto a un mejor precio.

- Mayor volumen de producción de las artesanas teniendo a disposición más insumos y máquinas.
- Socias-socios convencidos de trabajar con altos estándares de calidad.
- 75 mujeres pasan de 66 dólares al menos 180 dólares mensuales.

3.2.4.2. Retos para la Etapa II

Para la segunda fase, la problemática del área artesanal de la primera continuaba latente; por lo tanto la propuesta pretendía resolver algunos temas muy puntuales concernientes a la dinámica del proceso logrado hasta el momento y así otorgar mayores elementos de sostenibilidad. Cabe resaltar que durante la consecución de la primera y segunda etapa del proyecto se realizaron elecciones democráticas para potestades seccionales, aquello condujo a algunos contratiempos políticos con las nuevas autoridades designadas (GSFEPP, 2014).

Los problemas a resolver surgen a partir de lo siguiente:

- El GADPR de Angochagua mantiene a su presidente, por lo tanto conocía adecuadamente el proyecto y su estrategia. No así los concejeros que fueron cambiados en su totalidad. Es el mismo caso de todas las autoridades del GADPR de La Esperanza, sin embargo, todas las autoridades locales tenían la predisposición de dar soporte al proyecto. Las nuevas autoridades requerían de acompañamiento y cercanía para ayudar en la comprensión total de lo que se ha hecho y para definir mecanismos adecuados para la interacción con el Centro de Negocios y la organización que se ayudó a crear, Asociación SARUM MAKY YACHAY.
- De manera similar, el GADPM de Ibarra y el Gobierno Provincial cambiaron de autoridades y funcionarios con las elecciones locales. El diálogo con estas instancias se retomó poco a poco ya que, en efecto, existía predisposición a continuar apoyando, se tomó un tiempo prudencial para reconstruir las relaciones y operativizar los acuerdos.

- Se cambió la figura jurídica que iba a adoptar el proyecto, pasó de Institución Sin Fines de Lucro a una Asociación. Por desacuerdos entre los participantes del proyecto la personería jurídica de la Asociación no estuvo lista a tiempo en el comienzo de la segunda etapa. La implementación de esta nueva forma organizativa requirió tiempo y apoyo para la comprensión de sus funciones y la implementación de las mismas.
- En cuanto a la comercialización, la falta de personería jurídica y por lo tanto los trámites con SRI y la facturación limitaron contratos importantes.

3.2.4.3. Fase II

Cerca de 90% de las metas establecidas en la primera etapa fueron conseguidas. Sin embargo, los GADPR y el directorio del proyecto conformado por representantes de los beneficiarios y los socios de la asociación naciente de producción y comercialización artesanal Sarumaky Yachay consideraron pertinente que dentro del mismo marco del FIRC 2010–2014 financiado por la CTB se pueda postular a la segunda parte del proyecto y perseguir nuevos objetivos que contribuyan a consolidar la propuesta.

Objetivos Fase II

- Un nuevo aporte financiero para adquirir máquinas productivas.
- Consolidar procesos asociativos.
- Asegurar la continuidad del proyecto en manos de los GADPR y las asociaciones.

Perfil de Usuarios del Proyecto Fase II

Los usuarios del proyecto en la segunda etapa se distribuyeron entre indígenas y mestizos, sin embargo, la población indígena sigue siendo mayoritaria. La fase II contó con la participación de un total de 73 mujeres de ellas 23 jóvenes; mientras que la población masculina se redujo a 7 sin ninguna participación juvenil.

TABLA 8
USUARIOS ETAPA II

	Total mujeres	73	Total hombres	6
No. Usuarios del Proyecto	Indígenas	54	Indígenas	2
	Mestizos	13	Mestizos	4
	¿Cuántos jóvenes? (menores a 25 años)	23	¿cuántos jóvenes? (menores a 25 años)	2
	Prom. De Ingreso Familiar Mensual	\$ 160		
Promedio De Has Por Beneficiario	Inferior a dos hectáreas, el 70% con propiedades inferiores a 1.000 m ² Actividad artesanal labores agrícolas Ventas artesanales en promedio de 180 dólares mensuales, participantes de la Asociación Sarumaky Yachay, Trabajadoras artesanales organizadas			

Fuente: GSFPEP

Elaborado por: GSFPEP regional Ibarra

Fecha: 15-01-2013

La TABLA 8 indica también que, en la segunda etapa del proyecto se espera que los participantes de la primera fase hayan elevado sus ingresos económicos a partir de la realización del proyecto, es por esto que ingresaron las personas cuyo ingreso bordee los \$160 y que sus ventas en artesanía sean cercanas a los \$180.

Resultados fase II

- Adquisición de la bordadora para letras y logotipos, pantógrafo de tela y una computadora para el diseño de los modelos artesanales.
- Creación de un centro de artesanías en cuero.
- Publicidad para el CNS
- La Asociación Sarumaky Yachay se consolidó jurídicamente
- Propuesta para la sostenibilidad del proyecto en los próximos años; la expectativa era que la Asociación pueda hacerse cargo de la administración del Centro, sin embargo, por conflictos de intereses entre los involucrados se determinó que la

estabilidad del Centro se podía ver afectada. Los GADPR en coordinación del GSFPEP actualmente se encuentran buscando los mecanismos jurídicos para que el CNS se convierta en una empresa mixta y otorgarle así la autonomía requerida.

3.2.5. ACTUALIDAD

El proyecto *Sarumaky Centro de Negocios y Servicios Artesanales* se encuentra en un momento crucial pues ha llegado a su fin como tal, es decir, su etapa como proyecto ha finalizado y es preciso definir su administración y naturaleza jurídica a futuro.

La iniciativa no puede ser entregada a la Asociación SarumakyYachay puesto que la idea del proyecto inicial era que sea un centro de coherción social para toda la población artesana y no únicamente para un grupo determinado, además frente a la posibilidad de transferir los derechos legales del Centro de Negocios y Servicios-CNS durante el transcurso de la segunda etapa del proyecto se identificó conflictos entre los miembros de la Asociación, situación que ponía en peligro su destino y sostenibilidad, es por ello que esa opción quedó descartada.

En ese sentido, en calidad de aliado, ya no como socio jurídico, el GSFPEP se encuentra direccionando una propuesta al Municipio de Ibarra para permitir que el CNS pueda funcionar como Empresa Pública, esto es que los socios tengan derechos sobre la organización, pero a su vez dependa también de ambos gobiernos parroquiales locales; todo este en función de no perder de vista su objeto social a través de los servicios empresariales (GSFPEP, 2014).

CAPITULO IV: MARCO METODOLÓGICO

El cuarto capítulo de la presente investigación busca describir el proceso que se llevará a cabo para realizar el trabajo de campo, es decir, la metodología utilizada para el análisis de los conceptos teóricos a través de experiencias concretas con la realidad. El marco metodológico permitirá entonces aterrizar a través de la operacionalización de la investigación la *correlación* existente entre el Desarrollo Local y las Fundaciones como Organizaciones de la Sociedad Civil que hasta el momento se las abordó, hasta cierto punto, de forma separada.

4.1. HIPÓTESIS

En el campo de la investigación social, Sierra Bravo (1999) menciona que las hipótesis son enunciados teóricos planteados como suposición, esto significa declaraciones no verificadas pero que presentan la posibilidad de ser probables y abarcables a través de variables o a su vez la relación entre ellas.

Así pues, la presente investigación plantea la siguiente hipótesis:

El Grupo Social Fondo Ecuatoriano Populorum Progressio - GSFPEPP en calidad de Fundación aporta al Desarrollo Local a través de la implementación y ejecución de sus proyectos.

Del mencionado planteamiento hipotético se desprende lo siguiente: dos conceptos teóricos que funcionan como variables dependiente e independiente para el estudio. La variable independiente es el Desarrollo Local y la dependiente las Fundaciones, esto porque lo que se pretende poner en perspectiva es el rol de una Fundación en el Desarrollo Local y no viceversa. A su vez se obtiene la concreción de la experiencia en la cual se pretende analizar el desenvolvimiento del GSFPEPP. Todo ello tomando como referencia la implementación y ejecución de un proyecto que involucra todos los factores necesarios: Sarumaky.

De tal manera que con lo expuesto es posible identificar la pregunta de investigación que guía y justifica la realización del estudio:

¿Cómo aporta la Fundación Grupo Social Fondo Ecuatoriano Populorum Progressio-GSFPEPP al Desarrollo Local de la microrregión La Esperanza-Angochagua a través del proyecto Sarumaky?

4.2. PROCEDIMIENTO METODOLÓGICO

Es importante señalar que el tipo de investigación seleccionada para guiar el estudio fue la *investigación social* puesto que al ser este tema uno profundamente social, debía recurrir a la flexibilidad y adaptabilidad que la caracteriza al momento de aplicarla en los distintos contextos, sin disminuir en ningún sentido la rigurosidad y calidad de la misma.

Ciertamente no hay nada más complejo que las relaciones humanas o el fenómeno del desarrollo, por ello es realmente difícil entender su naturaleza repleta de articulaciones a través de herramientas totalizadoras; al respecto Lozano (2007) señala que de ser así, el estudio de lo humano se traduciría en la incapacidad de intervenir en un sistema y generar cambios.

A razón de lo mencionado y como se ha explicado desde el primer capítulo de la investigación, la dinámica del Desarrollo Local y la Organización Social formal o informal desde su raíz meramente comunitaria ha planteado un cambio epistemológico en el entendimiento de lo que tradicionalmente se los ha entendido, aquello implica también un cambio de perspectiva en los instrumentos que se utiliza para hallarlos, así pues es fundamental dar coherencia a la importancia que se destaca de forma reiterativa sobre la participación social y utilizar en esta misma investigación el método más genuino que ha existido para entender la realidad social: “ir a la gente”; esto porque desde un punto de vista personal el valor social es mucho más rico y profundo si se lo realiza a través del testimonio de los actores involucrados visibilizando *la palabra* de cada uno de ellos.

Bajo esa perspectiva, la metodología que se ha escogido de acuerdo a la pertinencia y requerimientos de la misma, es realizarla *cualitativamente* a través del contacto *cara a cara* con los protagonistas de las experiencias expuestas principalmente porque las interrogantes básicas no parten de un *cuánto* sino de un *cómo* o un *porqué*.

Es así que, en busca de aproximar la teoría a los objetos de estudio, fue preciso, identificar las categorías que comprenden los conceptos teóricos y visibilizar aquello en la Gestión del GSFEP y a su vez en el proyecto Sarumaky. Vale la pena destacar que la presente investigación pretende centrar su estudio en identificar la relación existente entre la teoría (Desarrollo Local y Fundaciones), quienes trabajan con ella (GSFEP) y cómo funciona en la realidad (Sarumaky).

A continuación se esquematiza lo mencionado:

TABLA 9 *Instancias de análisis para la Investigación*

Teorías	Objetos de Estudio		Trabajo de Campo
	Fundación	Proyecto	
Desarrollo Local y Fundaciones como Organizaciones de la Sociedad Civil	GSFEPP en calidad de Fundación que trabaja en temas de Desarrollo Local	Sarumaky como proyecto que permite concretar la intervención de la Fundación GSFEPP en el Desarrollo Local	<u>Contrastar</u> con los informantes clave los aspectos rectores analizados en la primera parte y que son necesarios para aportar al Desarrollo Local.

Fuente: Trabajo de disertación

Elaborado por: Investigadora

Fecha: 08-05-2015

En base a la TABLA 9, la propuesta de la presente investigación es que sea de tipo *correlacional* (relación entre dos o más factores), en la que se busque indagar cómo un factor interviniente afecta en la realidad que es objeto de estudio, es decir, cómo el trabajo de las Fundaciones aportan a consolidar el Desarrollo Local en la microrregión del Cantón Ibarra.

Las principales herramientas de recolección de información fueron las siguientes:

1. Técnica Documental: Utilizada como instrumento de observación de documentación escrita, no se observa personas pero permite el análisis documental necesario para abarcar el objeto de estudio.
2. Entrevista a profundidad: Con la información organizada gracias a la técnica documental aplicada en los tres primeros capítulos, se operativizará la investigación identificando dimensiones y categorías que otorguen las áreas de análisis necesarias para profundizar con la participación de informantes clave y entrevistas a profundidad individuales.

4.3. DEFINICIÓN OPERACIONAL DE LAS VARIABLES

El marco metodológico exige una conceptualización práctica de la investigación, para ello primero fue necesario entender su raíz teórica realizada anteriormente, para que a partir de aquello se identifiquen las variables de la teoría que requieren una definición operativa. La definición operacional de las variables de investigación permite evidenciar factores observables, es decir, qué agentes, hechos o supuestos son los que se deben digerir en el trabajo de campo, los mismos que posteriormente funcionarán como categorías.

Así pues, la TABLA 10 se basa en la experiencia del GSFEPF como Fundación entendida desde la Organización de la Sociedad Civil. En ella se muestra dimensiones seleccionadas que abarcan lo que se pretende estudiar gracias al objeto de estudio: principios, metodología de trabajo, alcance, destinatarios, gestión de recursos, características que lo definen y el trabajo de base que realiza. Junto a ellas se presenta la definición operacional que se utilizará en el trabajo de campo.

TABLA 10 *Definición Operacional de las dimensiones del concepto teórico*
Fundaciones como Organizaciones de la Sociedad Civil
Experiencia de Estudio: GSFEPF

Dimensiones de Fundaciones como OSC	Definición Operacional
Principios	Conjunto de ideas sobre la realidad y el mundo que generan un pensamiento ético al orientar a determinado grupo social sobre lo que se establece como correcto o incorrecto.
Metodología de trabajo	Proceso estratégico para aportar al cumplimiento de un fin, meta u objetivo.
Alcance	Distancia de cobertura del servicio que ofrece; delimita el impacto de gestión y señala los talentos y recursos que dispone esa jurisdicción.
Destinatarios	Incluye factores que permiten caracterizar a los destinatarios del trabajo de la organización en cuestión y de esa manera comprender el escenario de acción.
Gestión de Recursos	Alternativas que se generan en función de buscar recursos eficientes, rentables y sostenibles.
Características que lo definen	Hace referencia a los particulares que definen a una fundación: no partidaria, Sin Fin de Lucro, auto-gobernada, voluntaria.

Trabajo de base	Se entiende como trabajo de base a las acciones encaminadas a fortalecer la organización social de base, para el caso se manifiesta en el empoderamiento y la organización social.
-----------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Fuente: Trabajo de disertación

Elaborado por: Investigadora

Fecha: 05-08-2015

Del mismo modo, la definición operacional de las variables que incluye el Desarrollo Local se basará en la Experiencia del proyecto Sarumaky que incluye también el desempeño de la gestión del GSFEPG según el análisis de lo abordado en el cuadro anterior. Las dimensiones del Desarrollo Local se convierten en variables para su estudio, así entonces en la TABLA 11 se muestra la definición operacional de territorio, participación social, cultura, economía social y política.

TABLA 11

Definición Operacional de las dimensiones del concepto teórico

Desarrollo Local

Experiencia de Estudio: Sarumaky

Dimensiones de Desarrollo Local	Definición Operacional
Territorio	Hace referencia a la delimitación geográfica de una zona. Dentro de ella se encuentran las diferentes formas de vida, recursos y relaciones que se generan en la dinámica social. Para su caracterización se parte del análisis de la localización (local, regional, nacional o global) y la zona que lo define (urbano-rural).
Participación Social	Ejercicio social voluntario que involucra la organización social, el protagonismo de los distintos actores sociales y la incidencia de todos quienes hacen parte de la sociedad.
Cultura	Manifestación social de las distintas expresiones tangibles e intangibles que caracterizan a los grupos humanos: vestimenta, etnia, género, idioma, generación, etc.
Descentralización	Acción organizativa y cohesionadora de todos los elementos que la dinámica social genera en función de dirigirlos eficientemente. Incluye herramientas de gestión propicias para equilibrar intereses, recursos, potencialidades y debilidades.
Economía Social	Organizar los talentos y recursos disponibles en función del bienestar protagónico del ser humano, esto es, asegurar condiciones de vida dignas para la mayoría, incidir en el mejoramiento de emprendimientos y cadena productiva.

Fuente: Trabajo de disertación

Elaborado por: Investigadora

Fecha: 05-08-2015

Es gracias a este proceso que la investigadora pudo determinar las categorías a estudiar en el trabajo de campo, respetando el procedimiento de estudio científico aplicado al campo de las Ciencias Sociales.

4.4. OPERACIONLIZACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Para esta sección es importante recalcar el mecanismo de estudio recomendado por el autor Sierra Bravo (2004) sobre la aplicabilidad de la investigación social. Así pues, él señala que cuando se aborda cualitativamente el estudio el investigador no siempre puede hacer uso de *variables y/o indicadores* ya que muchas veces el análisis no se sujeta a un concepto absolutamente observable u objetivo, en tal caso lo que se usaría son categorías de las variables, que es justamente la propuesta del presente trabajo.

Así pues, tomando en cuenta la perspectiva cualitativa que proponen las categorías, las variables utilizadas son conceptos, atributos o características observables que posee el objeto de estudio en contexto, es decir, se habla de los conceptos, atributos o características clave que permiten analizar en el caso de Sarumaky al Desarrollo Local.

Así pues, uniendo lo realizado en la sección anterior sobre las variables a estudiar con su definición práctica, se procedió a identificar las categorías que lo caracterizan, con la misión fundamental de guiar las preguntas de las entrevistas realizadas a cada informante clave, de ahí la importancia medular de esta sección.

En la TABLA 12 se muestra la Operacionalización del concepto teórico *Fundaciones como Organizaciones de la Sociedad Civil* conjuntamente con las preguntas clave necesarias para realizar las entrevistas a profundidad semi-estructuradas, además identifica el actor social que requiere ser intervenido para tratar cada categoría.

TABLA 12 Operacionalización de variables del concepto teórico
Fundaciones como organizaciones de la sociedad civil
Experiencia de Estudio: GSFPEPP

VARIABLES	CATEGORÍAS	PREGUNTAS CLAVE	ACTORES A ENTREVISTAR	
Orientación ideológica	Teoría social de la Iglesia	- Porqué es importante la orientación ideológica en una Organización Sin Fin de Lucro? - ¿Desde su perspectiva, qué significa la Encíclica Populorum Progressio? - Considera que el trabajo del GSFPEPP da cumplimiento a lo establecido en la encíclica? - Considera que quienes conforman el GSFPEPP se identifican con la orientación de la Encíclica?	GSFPEPP José Tonello, Raúl Navas, Julia Cruz	
Metodología de trabajo	Grupo Social	- ¿Desde su punto de vista, qué significa trabajar como Grupo Social? - La metodología de trabajo del GSFPEPP como grupo se viabilizaría a través de las sinergias, Ud. cree que en la práctica son efectivas? - Cree que el trabajo del GSFPEPP mantiene un mecanismo de gestión descentralizado a través de las regionales? - ¿Existe un trabajo articulado e integral entre las empresas sociales que integra el GSFPEPP?	GSFPEPP José Tonello, Raúl Navas, Julia Cruz	
Alcance	Local	- ¿Cuáles son los beneficios de dirigir o enfocar el trabajo en las localidades?	GSFPEPP José Tonello, Raúl Navas, Julia Cruz	
	Regional	- ¿Es necesario articular el trabajo local a niveles regionales? - ¿Cómo se conecta el trabajo del GSFPEPP con el resto de regiones?		
	Nacional	- Es posible afirmar que el GSFPEPP tiene alcance nacional con proyecciones de articulación latinoamericana?		
Destinatarios	Grupo Étnico	Indígenas	- ¿El trabajo del FEPP se orienta especialmente al sector indígena? - ¿Cómo se ha desarrollado el trabajo con los afro-ecuatorianos y mestizos? - El Desarrollo Local debe impulsar acciones afirmativas para los grupos étnicos tradicionalmente excluidos?	GSFPEPP José Tonello, Raúl Navas, Julia Cruz
		Afro ecuatorianos		
		Mestizos		
	Zona	Rural-campesino	- ¿Por qué es importante en términos de Desarrollo Local impulsar un trabajo desde lo rural-campesino?	GSFPEPP José Tonello, Raúl Navas, Julia Cruz
		Urbano-marginales		
	Condición	De pobreza	- ¿Es una prioridad para el Desarrollo local incidir en sectores pobres y/o excluidos? ¿Por qué? - ¿A nivel personal, considera que su trabajo aporta a reducir cuadros de exclusión y pobreza?	GSFPEPP José Tonello, Raúl Navas, Julia Cruz
De exclusión				
Preferencia	Mujeres	- Es fundamental impulsar el desarrollo con mujeres y jóvenes, ¿porqué?	GSFPEPP José Tonello, Raúl Navas, Julia Cruz	
	Jóvenes			
Gestión de Recursos	Venta de Servicios	- ¿Las ONG de alguna manera se han visto obligadas a idear y vender servicios para la sustentabilidad financiera de la institución, es un recurso viable? - La Cooperación Internacional es una instancia fundamental para que las ONG gestionen recursos? - ¿Se ha logrado fortalecer la Cooperación Nacional como fuente de recursos para las ONG?	GSFPEPP José Tonello, Raúl Navas, Julia Cruz	
	Cooperación Internacional			

	Cooperación Nacional	- ¿Quién debe establecer los lineamientos de trabajo, el Estado, las OSC o la Cooperación Internacional?	
Características que lo definen	No partidaria	- El hecho de ser una organización que trabaja en temas de desarrollo hace que de cualquier modo se vean involucradas en la gestión del Estado, es posible mantener una postura neutral o es necesario adquirir una posición con respecto a sus lineamientos?	GSFEPP José Tonello, Raúl Navas
	Sin Fin de Lucro	- Las nuevas demandas administrativas y burocráticas exigidas a las OSFL han generado que su gestión se encamine a la venta de servicios como empresas, ¿cómo mantener su esencia no lucrativa?	
	Autogobernada	- El trabajo de las fundaciones en la actualidad está fuertemente ligado a las directrices y gestiones del gobierno, ¿ha sido posible que el GSFEPP se desenvuelva fuera de los poderes públicos o intereses privados?	
	Voluntaria	- ¿Las Organizaciones de la Sociedad Civil demandan un trabajo necesariamente remunerado? ¿Cuál es el rol del voluntariado?	
Trabajo de base	Empoderamiento	- ¿Considera que la gestión del GSFEPP ha logrado consolidar procesos de empoderamiento real con los sectores sociales con los que trabaja?- Según su experiencia, se ha logrado posicionar la capacidad de los grupos sociales para tomar decisiones sobre su proceso de desarrollo?- ¿Qué factores considera son necesarios para lograr el empoderamiento ciudadano?	GSFEPP José Tonello, Raúl Navas, Julia Cruz
	Participación Social	- Porque el GSFEPP busca trabajar con grupos sociales preferentemente organizados, cuál es el beneficio? - ¿Se ha fortalecido en el sector popular la organización social? - El GSFEPP fomenta la organización social asociativa, cooperativa y comunitaria, ¿hay preferencia sobre alguna de ellas? ¿Cuál es más viable?	GSFEPP José Tonello, Raúl Navas, Julia Cruz

Fuente: Trabajo de disertación

Elaborado por: Investigadora

Fecha: 05-08-2015

Del mismo modo, la TABLA 13 condensa según las variables y categorías determinadas a partir de la experiencia Sarumaky como Desarrollo Local las preguntas clave que se requerían ser abordadas con actores en la entrevista personalizada.

TABLA 13

Operacionalización de las variables del concepto teórico

Desarrollo Local

Experiencia de Estudio: Proyecto Sarumaky

VARIABLES	CATEGORÍAS		PREGUNTAS CLAVE	ACTORES A ENTREVISTAR
Territorio	Localización	Microrregión Esperanza Angochagua	- ¿ Fue viable trabajar como una microrregión entre las dos parroquias? - ¿Tiene experiencia de trabajo conjunto con el resto de parroquias? - ¿Hay mejores resultados cuando se articula a más de una parroquia? - ¿Cuál es el procedimiento estratégico para complementar más de una localidad en un proyecto? - ¿A la cooperación internacional le interesa enfocar su gestión en territorios locales?	GADPR La Esperanza- GADPR Angochagua- GSFEPP Julia Cruz, Raúl Navas- Beneficiarios - Cooperación Internacional

	Zona	Rural	<ul style="list-style-type: none"> - ¿Hay un proceso sostenible (protagónico) de empoderamiento político, administrativo y productivo de la zona rural? - ¿Cuáles son los beneficios de impulsar el Desarrollo Local desde la zona rural? 	GADPR La Esperanza, GADPR Angochagua-GSFEP Raúl Navas, Julia Cruz- Cooperación Internacional
Participación Social	Actores Involucrados en la implementación del proyecto	Cooperación Internacional	<ul style="list-style-type: none"> - ¿Considera necesaria la intervención internacional en los procesos de desarrollo? - ¿Cómo se articula el trabajo de la cooperación internacional al trabajo de los GAD? - ¿Cómo se maneja la cooperación internacional respecto a las ONGs? 	Cooperación Internacional GADPR La Esperanza, GADPR Angochagua-GSFEP Julia Cruz
		Unidad de Supervisión	<ul style="list-style-type: none"> - ¿Cómo trabajó el Gobierno Provincial de Imbabura en calidad de unidad de supervisión? 	GADPR La Esperanza-GADPR Angochagua-GSFEP Julia Cruz-Cooperación Internacional
		Entidad Postulante	<ul style="list-style-type: none"> - ¿Qué actor social debe encabezar los proyectos de desarrollo: los gobiernos seccionales, la cooperación internacional o las ONG? - ¿Por qué el GADPR La Esperanza fue la entidad postulante para proyecto? - ¿Cuáles son las ventajas y desventajas de llevar un proyecto a la cabeza? - ¿Considera necesario que quienes estén encabezando los proyectos de desarrollo sean los gobiernos seccionales? 	GADPR La Esperanza-GSFEP Raúl Navas, Julia Cruz- Cooperación Internacional
		Entidades Socias	<ul style="list-style-type: none"> - ¿Qué actor social debe encabezar los proyectos de desarrollo: los gobiernos seccionales, la cooperación internacional o las ONG? - ¿Cuáles son los beneficios de participar en la ejecución de proyectos de desarrollo en calidad de Entidad Socia? - ¿Cuáles son las ventajas de implementar un proyecto con la participación estratégica de una ONG? - ¿Por qué el GSFEP no se integró como grupo social para implementar este proyecto? - ¿Una vez que el proyecto ha finalizado, el GSFEP se ha convertido en aliado para constituir la empresa pública, cuál es la diferencia de actuar como socio jurídico? 	GADPR Angochagua-GSFEP Raúl Navas, Julia Cruz- Cooperación Internacional
	Usuarios del Proyecto	Beneficiarios Directos	<ul style="list-style-type: none"> - ¿Ha sentido que la implementación de este proyecto le ha beneficiado? - ¿Se ha fortalecido como artesano? 	Beneficiarios
		Organizaciones Artesanales	<ul style="list-style-type: none"> - ¿Se ha organizado con alguna asociación artesanal? 	Beneficiarios
		Productores Artesanales del Territorio	<ul style="list-style-type: none"> - ¿Considera que Sarumaky le ha colaborado para relacionarse con más organizaciones artesanales de la microrregión? - ¿El centro de negocios a que otras organizaciones artesanales locales ha logrado cohesionar? 	GADPR La Esperanza-GADPR Angochagua-GSFEP Julia Cruz-Beneficiarios
		Instituciones Públicas y Privadas	<ul style="list-style-type: none"> - ¿Considera que Sarumaky se ha logrado relacionar con las instituciones públicas y privadas para un trabajo más eficiente? 	GADPR La Esperanza-GADPR Angochagua-GSFEP Raúl Navas Julia Cruz- Beneficiarios-Cooperación Internacional
	Organización Social	Asociativo	<ul style="list-style-type: none"> - ¿Este Centro ha permitido fortalecer los lazos comunitarios? - ¿Pertenece a alguna asociación? - ¿Considera que es más eficiente trabajar independientemente? 	GADPR La Esperanza-GADPR Angochagua-GSFEP Raúl Navas Julia Cruz- Beneficiarios

Cultura	Etnia	Indígenas	- ¿Considera que el proyecto ha fortalecido la cultura indígena?	GADPR La Esperanza- GADPR Angochagua- GSFEPP Raúl Navas, Julia Cruz- Beneficiarios
	Género	Femenino	- ¿Cuál es la importancia de dar protagonismo a las mujeres? - ¿Existen más proyectos para revalorizar el rol de la mujer en la comunidad?	GADPR La Esperanza- GADPR Angochagua- GSFEPP Julia Cruz- Beneficiarios
	Generación	Jóvenes	- ¿Qué ventajas se tiene al incluir un enfoque generacional en la gestión del desarrollo? - ¿Qué rol cumplen los jóvenes en el Desarrollo Local?	GADPR La Esperanza- GADPR Angochagua- GSFEPP Raúl Navas
	Artesanías	Bordados	- ¿Considera que los bordados/trabajo en cuero es una herencia cultural? - ¿Conoce la historia del trabajo artesanal de sus ancestros en esta zona? - ¿Se ha perdido las habilidades artesanales de la parroquia? - ¿Cree que a las nuevas generaciones les interesa conservar esta tradición artística? - ¿Qué le gusta plasmar en su artesanía?	GADPR La Esperanza- GADPR Angochagua- Beneficiarios
Talabartería				
Economía Social	Condición económica de los destinatarios	Ingreso total mensual	- ¿Con la implementación del proyecto, se pudo evidenciar mayores ingresos económicos para los beneficiarios?	GADPR La Esperanza- GADPR Angochagua- GSFEPP Julia Cruz- Beneficiarios
		Ingreso por artesanías	- ¿Por qué se buscaba que la actividad artesanal sea sólo complementaria a otra actividad económica de los beneficiarios? - ¿Cuál es su ingreso mensual por vender las artesanías?	
	Cadena Productiva	Producción	- Ha facilitado consolidar la cadena productiva artesanal el proyecto? (producción, comercio, empleo, servicios) - ¿Sarumaky le posibilita acceder a materia prima buena y a bajo costo?	GADPR La Esperanza- GADPR Angochagua- GSFEPP Julia Cruz- Beneficiarios
		Comercio	- ¿Realiza alguna otra actividad económica que no sea la artesanal - ¿El centro ha contribuido a que su nivel de producción de artesanías sea mayor?	
		Empleo	- ¿Ha mejorado la calidad de su producto? - ¿Cómo promociona Sarumaky los productos de sus beneficiarias?	
		Servicios	- ¿Cuáles son sus principales mercados? - ¿Cómo se distribuye el producto a los mercados? - ¿Considera que sus ingresos como artesano pueden aportar a la economía de su familia? - ¿Con la elaboración de artesanías, ud. Podría dar empleo a más personas? 1- ¿Podría explicarme cuáles son los servicios artesanales del centro?	
Financiamiento del proyecto	Auspiciante	- ¿Considera que la inversión realizada por FIRC se canalizó correctamente? - ¿Cómo recuperan las Juntas Parroquiales la inversión realizada?	GADPR La Esperanza- GADPR Angochagua- GSFEPP Julia Cruz	
	Contrapartida	- ¿Cuál fue el rol del GSFEPP como contrapartida en el financiamiento del proyecto? - ¿Cuál es el beneficio de que los usuarios sean considerados también como contrapartida?		
Descentralización	Base Legal	Nacional	- ¿Considera que el COOTAD ha propiciado un escenario real para la descentralización? - ¿Percibe que los gobiernos seccionales en especial las juntas parroquiales ha adquirido un rol más importante?	GADPR La Esperanza- GADPR Angochagua- GSFEPP Raúl Navas, Julia Cruz
		Seccional	- ¿Cómo ha cambiado la gestión de los GADs desde el COOTAD? - ¿Se da cumplimiento a lo establecido en el PDOT? ¿Cuál es el nivel de cumplimiento?	

			- ¿Cómo se construye el PDOT?	
	Tipo de Proyecto	Mixto (público-privado)	- ¿Cuál es la ventaja de que intervenga en un proyecto diversas instancias públicas y privadas?	GADPR La Esperanza- GADPR Angochagua- GSFEPP Raúl Navas, Julia Cruz- Cooperación Internacional
	Factores de sostenibilidad	Flexibilidad de adaptación	- ¿Cómo manejar la coyuntura política o intereses personales inmersos en la implementación de proyectos?	GADPR La Esperanza- GADPR Angochagua- GSFEPP Raúl Navas, Julia Cruz
		Coyuntura política	- ¿Qué factores son necesarios para la sustentabilidad financiera de los proyectos una vez terminan?	
		Intereses personales	- Muchas veces los beneficiarios tienen experiencia en los temas que les compete, en este caso las artesanías, ¿cómo generar en ellos competencias administrativas para complementar su industria?	
		Financiamiento	- ¿Porqué los proyectos una vez se concluyen no pueden ser auto sostenibles? ¿Qué instancia es la que falla?	
		Eficiencia Administrativa		

Fuente: Trabajo de disertación

Elaborado por: Investigadora

Fecha: 02-10-2015

4.5. DESCRIPCION DE INFORMANTES CLAVE

Los informantes clave fueron escogidos de acuerdo a la relevancia de su participación en las distintas instancias que hicieron posible el proyecto Sarumaky. A continuación en la TABLA 14 se presenta la lista de participantes junto con las instancias de participación que representan:

TABLA 14

Informantes clave

N.	Nombre	Función	Instancias de Participación
1	José Tonello	Director Nacional	GSFEPP
2	Raúl Navas	Coordinador Regional	
3	Julia Cruz	Responsable de la implementación del Proyecto	
4	Carlos Merizalde	Director de la dirección de Cooperación Internacional del GPI	Cooperación Internacional
5	Galo Pupiales	Presidente de la Junta Parroquial La Esperanza	Juntas Parroquiales
6	Hernán Sandoval	Presidente de la Junta Parroquial Angochagua	
7	Mauricio Benítez	Responsable del Proyecto	Proyecto Sarumaky
8	Ana Carrillo	Beneficiaria 1	Beneficiarias

9	Blanca Guamán	Beneficiaria 2	
---	---------------	----------------	--

Fuente: Trabajo de disertación

Elaborado por: Investigadora

Fecha: 02-10-2015

4.5.1. PERFIL DE INFORMANTES CLAVE

José Tonello

- **Instancia de participación:** GSFPEPP
- **Ocupación:** Director ejecutivo del GSFPEPP
- **Importancia para la investigación:** José Tonello representa un ícono dentro del mundo de las organizaciones de Desarrollo en el Ecuador; durante sus 45 años de camino en el GSFPEPP no sólo ha aportado a su consolidación como la primera organización de este tipo en el país, sino que gracias a su trabajo se ha logrado integrar a diversos actores estratégicos para que se fortalezca el desarrollo de las localidades como una propuesta cada vez más tangible, de tal manera que su nexo con otras organizaciones de la misma línea han logrado a través de la promulgación de una escala de valores de convivencia esencialmente humana, establecer políticas públicas, mecanismos de gestión, iniciativas de participación y empoderamiento social. Tonello es la voz viva de la experiencia del trabajo de los dos conceptos básicos del estudio: Organizaciones de la Sociedad Civil y Desarrollo Local.

Raúl Navas

- **Instancia de participación:** GSFPEPP Regional Ibarra
- **Ocupación:** Coordinador Regional Ibarra
- **Importancia para la investigación:** Al ser la regional Ibarra del GSFPP la entidad que estructuró el proyecto en calidad de socia, el testimonio y visión de su líder es indispensable. Raúl Navas, además de ser el coordinador de la regional desde su fundación se ha caracterizado por su espíritu profundo de servicio; su proceso formativo se ha encaminado al trabajo con el desarrollo rural desde sus inicios, su experiencia con el trabajo en las organizaciones de desarrollo y sus distintos actores

permitirán comprender desde una perspectiva profunda y real el contexto del Desarrollo Local en la provincia de Imbabura.

Julia Cruz

- **Instancia de participación:** GSFPEP Regional Ibarra
- **Ocupación:** Técnica del GSFPEP de la Regional Ibarra
- **Importancia para la investigación:** Julia Cruz fue la responsable de la implementación del Proyecto Sarumaky, ha trabajado en el GSFPEP desde hace alrededor de 18 años. Su amplia experiencia con trabajo comunitario la llevó a consolidar la propuesta de Sarumaky. Su testimonio orientará el estudio a entender cómo se articula la mística de la organización en el trabajo de campo.

Carlos Merizalde

- **Instancia de participación:** Cooperación Internacional
- **Ocupación:** Director de la Dirección de Cooperación Internacional del GPI
- **Importancia para la investigación:** El ingeniero Carlos Merizalde es el informante clave para determinar el rol de la Cooperación Internacional como aliada estratégica de las Fundaciones y actores sociales dentro del proceso de Desarrollo Local. Tras su experiencia con el trabajo de campo como docente universitario con amplia trayectoria en asuntos internacionales ofreció una perspectiva certera de cómo se maneja este ente desde los gobiernos seccionales y la gestión pública.

Galo Pupiales

- **Instancia de participación:** Junta Parroquial La Esperanza
- **Ocupación:** Presidente de la Junta Parroquial de La Esperanza
- **Importancia para la investigación:** El señor Galo Pupiales al ser el actual presidente de la Junta Parroquial de La Esperanza representa el ente *ejecutor* del proyecto, a su vez como representante social encarna el rol de la articulación de los distintos actores social. Su testimonio ayudará a identificar el rol que cumplen los GAD's en el impulso del Desarrollo Local.

•

Hernán Sandoval

- **Instancia de participación:** GADPR Angochagua
- **Ocupación:** Presidente de la Junta Parroquial de Angochagua
- **Importancia para la investigación:** La Parroquia de Angochagua es la entidad socia 1 del proyecto Sarumaky, el testimonio de su representante es indispensable puesto que encarna una de las dos participaciones más importantes de todos los actores de la ejecución del proyecto. Don Hernán Sandoval, oriundo de Chilco es presidente de la Junta Parroquial desde el año 2009, ha sido teniente y jefe político de su parroquia por tanto conocedor de la realidad de su localidad y observante clave desde el inicio del proyecto en cuestión.

Mauricio Benítez

- **Instancia de participación:** Proyecto Sarumaky
- **Ocupación:** Responsable del Proyecto
- **Importancia para la investigación:** Mauricio Benítez desde su experiencia en la ejecución de proyectos, es quien impulsó la propuesta del proyecto desde la segunda etapa del mismo, junto con el resto de entes ejecutores logró concretar el Centro de Negocios y es quien está trabajando día a día con las beneficiarias, proveedores y clientes, es decir, es quien tiene la visión amplia del impacto que tiene la propuesta en todo el entorno en el que se despliega el proyecto. Su experiencia diaria en el tema servirá para determinar cómo y en qué medida la articulación que promulgó la realización de Sarumaky aportó el Desarrollo Local.

Elena Granizo

- **Instancia de participación:** Beneficiarios
- **Ocupación:** Bordadora de la Parroquia La Esperanza
- **Importancia para la investigación:** Doña Elena Granizo tiene 42 años de edad, ha bordado desde sus ocho años de edad, oriunda de la Parroquia de La Esperanza su experiencia como mujer, artesana, esposa y madre de dos hijos ofrece a través de la

entrevista una perspectiva real de lo que significa trabajar con bordados y el impacto que ha dado para su vida-comunidad el proyecto Sarumaky.

Rosa Tabando

- **Instancia de participación:** Beneficiarios
- **Ocupación:** Bordadora de la Parroquia Angochagua
- **Importancia para la investigación:** Rosita Tabando tiene 36 años, de estado civil soltera, su experiencia en los bordados es desde hace ya 28 años, inició a los 8 años cuando su familia le enseñó a confeccionar la ancestral artesanía. Desde su experiencia como mujer emprendedora y líder comunitaria otorgará a la investigación su experiencia real de lo que significa trabajar con bordados y el impacto que ha dado para su vida-comunidad el proyecto Sarumaky.

CAPITULO V: ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

El quinto y último capítulo del presente estudio pretende finalmente condensar y sistematizar todo lo recogido a lo largo del mismo, de tal manera que tomando en cuenta el abordaje teórico y contextualizado de ambos conceptos rectores de la investigación en Sarumaky a través del GSFPEPP, se pueda precisar generalizaciones importantes sobre el rol que cumplen las OSC en el Desarrollo Local; por tanto, preciso aclarar que el análisis en este capítulo no consistirá en profundizar pormenorizadamente el impacto del GSFPEPP como tal, ni mucho menos al proyecto Sarumaky, pues la intención siempre fue utilizarlos como referencia para identificar el rol que en general deben asumir las Organizaciones de Desarrollo.

Así pues, el objetivo de esta sección metodológicamente es responder a la pregunta que guió el estudio: *¿Cuál es el rol de las Organizaciones de la Sociedad Civil en el Desarrollo Local a partir de la experiencia del Grupo Social Fondo Ecuatoriano Populorum Progressio-GSFEPP en el proyecto Sarumaky?* En este sentido, de aquí en adelante me enfocaré en ir argumentando la perspectiva que finalmente encontré como base para sustentar la respuesta a la misma.

A razón de lo expuesto, parto con uno de los planteamientos que propone José de Souza Silva (Mato, Santamaría, de Souza Silva, & Chaez, 2001, p. 2) sobre la *vulnerabilidad institucional*, ya que a mi parecer además de ser utilizado con importancia y frecuencia en el campo de la Gestión Social, ayuda a explicar perfectamente la perspectiva que he utilizado para interpretar la información que he obtenido a partir de esta investigación.

Entonces, la *vulnerabilidad institucional* se relaciona al estado social en el que se encuentran las Organizaciones de Desarrollo fruto del cambio de época que provocan la coexistencia de distintas visiones de mundo de la sociedad: por un lado la *mecánica* con una postura rígida, la *económica* con una postura acumulativa y la *holística* que a pesar de estar aún naciente propone una postura sistémica.

Sin embargo, señala también que esa *vulnerabilidad institucional* de las organizaciones de desarrollo, sigue siendo un problema social, por tanto cambiabile y por tanto intervenible. Esto significa que si su origen no es auto-implementado son las mismas sociedades las responsables de la mayoría de sus intervenciones y por ende su organización será la encargada de reversarlo.

En este sentido, las Organizaciones de Desarrollo no existen en un vacío social, no son creadas por nada, tampoco porque lo desean o peor aún para satisfacerse a sí mismas, las sociedades las constituyen porque ayudan a consolidar su propio proceso de desarrollo y por ese compromiso si se quiere “recíproco”, son esas organizaciones las que tienen que trabajar por conseguir el equilibrio de la convivencia humana o lo que Souza denomina como *Sostenibilidad Institucional* (p. 35).

Distingamos entonces la diferencia existente entre lo que significa una *Organización* y una *Institución* pues muchas veces ambas son confundidas como

iguales. Para ello lo despejaré a través de un ejemplo a partir del tema de estudio; la Sociedad Civil de un país es una institución pero no es una organización, en cambio una Organización Social es paralelamente una institución y una organización, lo que no sucede con una sede de esa Organización ubicada en alguna provincia ya que sólo funge como organización.

Sobre lo último ¿Cuál es la diferencia? La Sociedad Civil es una institución porque a pesar de no tener organización tangible, su vigencia implica la consecución de un conjunto de *reglas* formales e informales socialmente establecidas por un número bastante amplio de personas que se ven afectadas por esa dinámica. Aquello no sucede con la sede de una Organización Social porque no es esa la estructura que coloca *reglas* de acción al sistema pues es un brazo o unidad ejecutora de la matriz. Aquí viene lo interesante, la Organización Social es ambas (organización e institución) porque además de promulgar, generar y construir *reglas* para marcar la vigencia de una propuesta, tiene una dimensión *administrativa* que compone una estructura organizacional para funcionar.

Con lo expuesto, hay dos dimensiones que se generan a partir de su diferenciación; la primera es la *dimensión organizacional* y se caracteriza por integrar el “*lado duro*” de las organizaciones pues contiene *factores estructurados* que lo determinan como tal: estratificación funcional, organigrama, infraestructura, recursos materiales, etc.; en cambio la *dimensión institucional* está constituida por el “*lado blando*” de las organizaciones que se caracteriza por integrar los factores sensibles que imponen las *reglas* del juego como: premisas, enfoques, paradigmas, políticas, teorías, principios, creencias, estrategias y prioridades (pág. 14).

En ese contexto, desde mi modo de ver la vulnerabilidad del escenario social no se presenta por una crisis en la *dimensión organizacional*, pues para ello el campo administrativo ha diseñado manuales y procesos bien establecidos que de llevarlos a cabo correctamente es posible percibir su éxito y buen manejo. Sin embargo, no sucede lo mismo con la *dimensión institucional*, pues en él están implícitos factores impulsores, restrictivos y cambiantes como las percepciones de naturaleza ético-filosófica, político institucional, cultural-ideológica, económica-financiera, técnica o legal que se encuentran presentes no sólo al interior de las organizaciones, su influencia

también es externa y ese, ese es el verdadero punto de quiebre para la vulnerabilidad social.

En función de aquello, se desprende la principal razón por la cuál este estudio no lo realicé a través de la metodología cuantitativa pues hasta cierto punto encontraba fácil determinar información con cifras expuestas en datos oficiales de planificación de ambas parroquias para medir el “impacto” que ha tenido el Desarrollo Local con la implementación de algún proyecto. El tema es que hoy por hoy hay mucha información disponible y además múltiples herramientas para sintetizar con números, fechas y hechos toda esa información.

El problema medular es entonces la poquísima incidencia en la comprensión de toda esa información, es ahí cuando la indagación cualitativa adquiere un papel protagónico y prioritario para este estudio, permitiendo descifrar los significados que emergen de las interacciones, relaciones, conexiones, implicaciones e impactos que siente la propia comunidad. Con esto, mi intención fue partir de esa necesidad y encontrar en los mismos actores locales los roles pertinentes para fortalecer la *dimensión institucional*.

Así pues, partiendo de que el principal objetivo que deben cumplir las Organizaciones de la Sociedad Civil respecto al Desarrollo Local es el de impulsar y fortalecer un entorno de *institucionalidad*, he identificado cinco roles indispensables: *rol esencial, rol estratégico, rol de gestión, rol integrador y rol de sostenibilidad*, los mismos que serán abordados profundamente uno por uno a continuación. No sin antes tomar en cuenta que no hay una línea definida que los concrete, pues si bien en cada uno predomina una orientación, en determinado punto todos se relacionan y conectan entre sí respondiente a la lógica sistémica que encierra al Desarrollo Local.

5.1. ROL ESENCIAL

La primera y principal reflexión que me deja el estudio de la experiencia del GSFEP es la increíble orientación ética-ideológica que encabeza toda su gestión; son pocas las experiencias y testimonios que hablan con tanta concreción sobre el trabajo realizado en base a convicciones tan humanas como las que mueve esta organización.

Al GSFEP es la doctrina social de la iglesia, en particular la Populorum Progressio, la que inspira y matiza sólidamente su orientación ideológica; en lo personal, considero que la propuesta del es fascinante porque permite comprender la cristiandad desde un lado vivo, desde un lado humano, fomenta el hecho de vivificar la palabra del Evangelio en el servicio al prójimo, aterriza en hechos concretos la posibilidad de aliviar el sufrimiento, el hambre, la falta de solidaridad en el mundo, etc. y sobre todo impulsa el Desarrollo Social conectándolo desde convicciones sujetas a una integralidad de principios, motivaciones y sentimientos.

¿Opción preferencial por los pobres? ¿Desarrollo para ser felices? ¿trabajo con amor? Son planteamientos que por muchísimas ocasiones acaban en discurso, pero que este Grupo Social a través de su testimonio de trabajo arduo con altas y bajas ha demostrado que cuando la fuerza que moviliza los hechos son profundas convicciones, los resultados se empatan a una perspectiva humana de servicio ligada a principios sólidos, comprendiendo para qué y para quién se han organizado, es decir, consiguen identificar su *esencia*.

En ese contexto es preciso entender que la conciencia social presente en las Organizaciones de la Sociedad Civil no es un resultado mecánico que viene por añadidura o espontaneidad y que además todos los que la integran la poseen. La dimensión espiritual-social definitivamente no es autónoma, requiere un desarrollo espiritual primero a nivel personal; es por ello que antes de priorizar algún otro rol organizacional, se debe fortalecer las convicciones de quienes la conforman.

Así pues, el principal rol de quienes trabajan en el campo social (más aún si se trata de Desarrollo), es el de extender primero a nivel individual una experiencia profunda, vivencial y discerniente de su propia existencia; aquello supone un desarrollo personal que vaya más allá de asumir simplemente valores sociales; se trata de buscar que cada quien pueda asumir un proyecto personal-social de vida más integral, más humanizado y consiente, y que aquello pueda proyectarlo a su trabajo en el campo social, poniendo en juego muchas más cosas que la caridad y compasión para que finalmente sea posible desarrollar herramientas y mecanismos para desatar fundamentalmente cursos sociales de acción.

En ese sentido el rol denominado *esencial* se basa justamente en comprender que las Organizaciones de la Sociedad Civil en primera instancia deberán indiscutiblemente estar

conformadas por gente que a nivel personal hayan interiorizado en su vida la necesidad de luchar por lo que creen según sus fundamentos de vida, esto porque a la larga será lo que se viabilice en acciones concretas y sobre todo será lo que se transmita al resto de la sociedad.

Ahora bien, evidentemente hoy en día ese panorama es diferente y sucede aún en el GSFPEPP; las Fundaciones se encuentran atravesando crisis de distintas dimensiones, económica, de gestión, de recursos, de funciones, etc. sin embargo, la crisis de identidad producto de la falta de profundización en lo explicado anteriormente es la que más golpea. Raúl Navas, coordinador regional del GSFPEPP en Ibarra manifiesta con preocupación que lastimosamente se está perdiendo esa valiosa formación espiritual que conduce a una relación humana en el trabajo de las Organizaciones Sociales:

“Hay una crisis de valores, de identidad en el sentido de ¿para donde mismo van las fundaciones? O sea no se compadecen, antes las fundaciones tenían un alto grado de compasión, de solidaridad, entendían cuál es la misión y el impacto era totalmente distinto (...)”.(Anexo 2, R. Navas, pgta. 9).

En base a esta precarización de percepciones humanas, ha sido posible visibilizar también que dentro de esta crisis de identidad se han desarrollado distintos distractores que impiden fortalecer la raíz social que envuelve la gestión de este tipo de organizaciones: la burocracia, asuntos administrativos, falta de recursos, coyunturas políticas o el trabajo bajo presión.

“(...) hoy les interesa más que el papel esté bien firmado y el tipo de letra y cotizando y abaratando propuestas, y si es que esos extremos ayudaría para que la gente esté mejor pues se justifica; entonces eso también es crisis, crisis de dignidad, de compasión, de estar junto a la gente, ya no hay formación de ese tipo, hay poquísimas, el FEPP tiene contacto con la gente sí, pero no todo el FEPP, mucha gente que ha entrado ya no se compadece de la gente, no está trabajando para la gente, está trabajando de la gente”. (Anexo 2, R. Navas, pgta. 9).

Para clarificar la cita anterior, es innegable que el GSFPEPP tiene excelentes perfiles que desde su inicio ayudaron a construir y consolidar la visión ética e ideológica de la Fundación, logrando adaptar su gestión al beneficio y necesidades de los destinatarios; sin embargo, lastimosamente cada vez son menos. Los requerimientos del mercado laboral han

ocasionado que los procesos de selección de personal y demandas administrativas resten una notable importancia a la vocación de servicio.

“(…) la gente que venía antes de la iglesia católica o de los partidos políticos de izquierda venía con mística, ahora ya no, los guambras ya no vienen con mística, no se les ha dado trabajo de campo, de fuerza, catecismo de fondo, profundo o ni siquiera pertenecen a grupos juveniles (…) es decir, no vienen con la convicción profunda de que no solamente es la plata lo que vale sino que también hay que ayudar a cambiar el país o las cosas que están mal (…)”. (Anexo 2, R. Navas, pgta. 9)

Por ejemplo, el banco Codesarrollo del Grupo Social fue creado para hacer tangible uno de los conceptos más profundos y fuertes del FEPP como es el de Finanzas Populares, sin embargo Raúl manifiesta que es bastante difícil encontrar personas tituladas, por ejemplo, de economistas o ingenieros que entiendan que este concepto no es sólo el microcrédito y que ésta entidad no busca funcionar como la banca tradicional sino dar soporte a estructuras sociales de la economía popular:

“En el Banco Desarrollo del GSFPEPP, hay gente que es traída de la banca que no le importa nada, felizmente no todos, pero hay una gran parte que le importa sólo el computo de su sueldo, no entienden ni siquiera qué es popular y piensan que eso es un lugar, pero no, es un concepto amplio que pasa por un nivel profundo de análisis espiritual y social”. (Anexo 2, R. Navas, pgta. 9).

Con esto, no intento señalar que el conocimiento técnico no es importante, lo que se pretende recalcar es que hay algo mucho más trascendental y que *es el sentir* de quienes están detrás de las iniciativas de desarrollo, sobre todo porque ese *sentir* es el que permite dimensionar cómo la persona entiende cada concepto (Ej. pobreza, justicia, equidad) y cómo trabajará con cada uno de ellos.

José Tonello suele decir que desde su experiencia para una persona que no tenga formación técnica o inclusive profesional pero que cuyas convicciones son profundamente reflexionadas y auténticas es de largo más probable que encuentre las herramientas necesarias para consolidar cursos sociales de acción sólidos, ratifica que casi nunca ha percibido que suceda lo contrario.

Así pues, los sentimientos interiorizados y reflexionados son la mejor forma de activar el pensamiento pues cuando uno lo siente, enseguida lo viabiliza en el pensamiento y lo cristaliza en las acciones, el GSFPEPP lo denomina, “trabajar con corazón (sentir), cabeza (pensar) y brazos (hacer)”, y es en definitiva lo que permite ofrecer un trabajo sentido, coherente y efectivo, es decir, completo.

Por otro lado, me parece indispensable recalcar un factor relacionado con la tergiversación de la conciencia ética y está ligado al hecho de pensar que a nombre de las relaciones humanas y el trato horizontal en el campo social se puede aplazar, postergar o permitir ciertas actitudes que restan credibilidad a la importancia del trabajo que desempeñan las Fundaciones:

“(…) otra de las crisis que nos afecta profundamente en el FEPP, es que “a ver como somos cristianos, solidarios y todo lo demás, yo hago lo que me da la gana, no cumplo, o cumplo cuando quiero (…)”. (Anexo 2, R. Navas, pgta 9).

Muchas de las veces, la falta de resultados concretos de las OSC se deben al informalismo de las relaciones y las funciones desempeñadas, no sólo es la falta de conceptos claros y reflexionados la que perjudica el cumplimiento de los objetivos, es también el hecho de no responder dando lo mejor de uno aún cuando no sean acciones punitivas las que digan que no se debe hacerlo. El rol esencial también implica pensar que la ética es cuestión de actitudes coherentes, es decir, no es posible pensar que alguien pueda desarrollar convicciones profundas si en la práctica se permite fallar en el trabajo que afecta a las personas que necesitan un esfuerzo eficiente con mayor responsabilidad.

Ahora bien, una vez que se ha analizado lo que implica a nivel personal profundizar convicciones que puedan proyectarse a lo social, expondré su potencial importancia en plasmarlo en el proceso de Desarrollo Local que es lo que convoca el presente estudio, para ello revisemos brevemente lo aprendido de la experiencia Sarumaky.

En el proyecto Sarumaky es posible divisar un fondo extremadamente rico en varios niveles; social, cultural, de empoderamiento, de participación, de trabajo integrado, es decir, es posible identificar la profundidad social incorporada fruto de la riqueza ideológica que lo antecedió. Sin embargo, hay algo que falló al aplicarlo, al conversar con la gente, los involucrados y los actores se puede percibir que toda esa esencia se volvió tenue, se volvió débil; los impulsores de la propuesta del GSFPEPP en su mayoría tienen claro qué se

buscó y porqué ¿pero el resto? Al resto comenzando por las figuras políticas de la localidad se los percibe perdidos, las necesidades de la comunidad las podrán atender de una u otra forma, pero no se nota que manejen la profundidad de esas necesidades, la coyuntura política es lo que llama más su atención. Puntualmente en este proyecto, se pudo percibir los intereses por fuera, la rivalidad, el egoísmo, y son temas que de haber entendido que el fin es el bienestar comunitario y no el partidario, se habrían solventado de otra manera y se hubiese fortalecido mucho mejor el proceso inclusive para futuras propuestas.

“(…) has escuchado que en las Juntas Parroquiales hablen de lo que es la persona humana o de cosas más profundas que no sea el PDOT o el presupuesto? No, es casi imposible que hablen de eso, no lo vas a encontrar, es porque muchos de ellos lo que buscan es permanecer en el poder, esa es la crisis de la que te hablo, una crisis de identidad, de no saber a dónde vamos, es decir, no depende solamente las Fundaciones, es indispensable que se logre que el resto de actores también lo manejen”. (Anexo 2, R. Navas, pgta. 7).

Así pues, el rol esencial de las Organizaciones de la Sociedad Civil en términos de Desarrollo Local es fortalecer el ejercicio indispensable de anteceder los cimientos centrales de las sociedades como la reciprocidad, la redistribución, la solidaridad, la complementariedad y el respeto por cada uno de los diversos modos de vida con el fin de encontrar la integralidad de la gran diversidad de la sociedad para que en última instancia se logre sustentar la convivencia humana equilibrada. Es este su rol porque es precisamente el motivo esencial de su conformación, lo que las inspira; a la final sea cual sea su motivo de lucha, están presentes, aunque suene utópico, para que la gente sea feliz, viva bien y conviva mutuamente.

“(…) a las Fundaciones les toca ver cuáles factores del Desarrollo Humano, que no sea sólo la pobreza se oponen al logro de la felicidad humana, al logro de la paz, al logro del amor en las familias o dentro de las comunidades y eso implica descubrir a la pobreza espiritual, la pobreza moral la pobreza afectiva, la pobreza cultural, la pobreza de derechos civiles, no sólo es la pobreza material porque aún faltan más cosas, recordemos que hay otros factores que causan sufrimiento en las personas y normalmente son las fundaciones las que

estamos un poquito más adelante en descubrir estas carencias (...). (Anexo 1, J. Tonello, pgta. 3).

No se trata entonces de tomar el proceso de *desarrollo* y convertirlo en una meta organizacional o institucional sin analizar siquiera qué enfoque es el que motiva; el reto fundamental consiste en identificar para qué hacemos desarrollo, porqué lo buscamos y para quién lo necesitamos, de lo contrario se podría encabezar Organizaciones de la Sociedad Civil, pero sus destinatarios no estarían identificados con el trabajo que se impulsa; se podría querer reducir la pobreza, pero no movilizar acciones concretas que lo consigan; se podría creer en la justicia, pero se podría olvidar que debe ser para todos; en fin, se podría buscar desarrollo, pero no se sabría para quién y cómo enrumbarlo.

“El concepto que aplicamos va más allá del desarrollo, no es el desarrollo económico, sino ser felices, vivir en paz, es integral, es como dice la Populorum Progressio, *de menos humanas a más humanas*, y ahí te dice *menos humanas* es no tener qué comer pero *menos humanas* también es no tener un espíritu adecuado, *menos humanas* es también vivir esclavizada por el trago, por el sexo, por las drogas o por lo que sea que te pueda esclavizar, entonces de eso hay que liberarse, en eso consiste el desarrollo, en un equilibrio. (Anexo 2, R. Navas, pgta. 5)

Bien, con lo dicho tampoco pretendo afirmar que este equilibrio de entendimiento amplio deba ser absoluto, el GSFEP por ejemplo no lo ha conseguido; pese a sus años de trayectoria y tiempo de esfuerzo sigue siendo aún su inspiración, sin embargo hacia allá caminan y es para eso justamente que sirve cimentar una base sólida de principios, para caminar, para continuar, para seguir, para no decaer.

Así también es preciso recalcar que quienes trabajan en lo social o que han llegado a estarlo no son la cumbre de la ética, valores y principios, lo que me agradaría que quede claro es este equilibrio que se requiere es bastante complejo.

Julia Cruz lo define perfectamente:

“Llevo trabajando 18 años, y para mi trabajar en el FEPP es una constante lucha, primero porque no puedo perder la mística, porque se puede volver rutinario si ud. no está convencido de que trabajar en el Desarrollo implica mucho esfuerzo y mucha conciencia (...) sino sigo haciendo sólo un trabajo, sólo

cumpla hasta donde el sueldo me de, por más que la institución me motive”. (Anexo 3, J. Cruz, pgta. 15)

Ese reto del que habla Julia es enorme, ese nivel sintiente-consiente de la realidad como individuo o como sociedad es absolutamente difícil, la lucha más dura a veces es con uno mismo, con el ego, con la vanidad, es decir, al matizar la problemática la línea entre ayuda genuina y el ego puede llegar a ser absolutamente delgada; la honestidad, la responsabilidad, el respeto no son conceptos que uno se mentaliza y listo, son conceptos que se necesita vivirlos constantemente en experiencia propia, en el día a día para interiorizarlos.

En conclusión, lo trascendental de todo esto, es comprender que hay un reto enorme de conciencia o si se quiere ético que antecede a todo accionar social; cuando los principios que inspiran la movilización individual y colectiva son sólidos y además es la gente quien los asume, vive y sobre todo trasmite, los resultados son verdaderamente auténticos y exitosos en el sentido humano. Desde mi personal punto de vista lo dicho es indispensable para que se haga tangible una vida plena y eso tiene un carácter indispensable y constante en la sostenibilidad de Desarrollo Local, por eso lo denominé esencial.

5.2. ROL ESTRATÉGICO

Para la realidad social actual, caracterizada por ser compleja, dinámica, multidimensional y penetrada por conflictos de intereses y contradicciones de diferentes ordenes se requiere trabajar profundamente en la innovación, esta es la época en la que se necesita talento humano con capacidad para liderar, desarrollar y reconfigurar conceptos en el contexto de su aplicación e implicación movilizando su inteligencia y creatividad para responder efectivamente a las diversas necesidades sociales, a aquello lo denomino *pensamiento estratégico*.

La principal dificultad frente a lo dicho es esa programación cultural de los seres humanos de usar manuales, guías u ordenes para prácticamente todo limitando profundamente su capacidad de crear y bajo esa perspectiva, el Desarrollo Local se verá truncado desde un comienzo pues al ser su principio el desarrollo a partir de la diversidad

de modos de vida y realidades no se puede optar por implementar un solo modelo de intervención.

Se necesitará entonces gente que proponga, genere y se adapte a la condición de cada entorno que se presente, que contextualice en todo momento la estrategia para implementar diversas formas particulares de interpretación e implementación, esto porque indiscutiblemente las circunstancias varían con la historia, la localización geográfica, las distintas coyunturas y las diferentes visiones culturales de cada localidad, de pronto podrá haber similitudes en ciertos territorios pero nada es idéntico por tanto, cada caso requiere replantear los conceptos que se manejan para aterrizar las propuestas de acuerdo al contexto.

En ese sentido, el rol estratégico de las Organizaciones de la Sociedad Civil dentro del Desarrollo Local es manejar la incertidumbre, la crisis y la inestabilidad desde el *pensamiento estratégico* (expuesto anteriormente), buscando elementos orientadores que ayuden a generar comprensión, esto implica el manejo del conocimiento en su sentido amplio, teoría de los conceptos, articulación de los mismos e implicación en la realidad, pues es esa la primera forma, mucho antes que las planificaciones y herramientas, de generar poder y control sobre los factores intervinientes del desarrollo.

Vale la pena entonces destacar que este rol no se refiere a la planificación estratégica de administración tradicional como listado de objetivos, metas y actividades; desde el enfoque del presente estudio, aquello son herramientas que aportan a la concreción de las dimensiones del Desarrollo Local, desde luego muy útiles e importantes, pero que sin que se anteceda una interpretación conceptual se vuelve mera operatividad de cualquier ejercicio social; la cuestión medular aquí es comprender la enorme diferencia entre pensamiento estratégico y pensamiento instrumental. Recordemos pues, que las herramientas sólo son herramientas, no tienen la capacidad de generar visiones ni tampoco pueden reemplazar percepciones, creatividad, imaginación e intuición.

Ahora bien, aterrizando lo explicado en la realidad nacional, desde mi punto de vista el *rol estratégico* en las OSC ha sido una de las principales fallas para generar impactos sustentables desde su creación; no necesariamente debido a la negligencia de gestión de las mismas, sino por un profundo vacío social existente durante décadas en nuestro país desde todos los actores sociales sobre todo gobierno y organización social.

“(…)cuando surgieron las Fundaciones, históricamente los únicos que hacían desarrollo era el Estado, pero el Estado tampoco cumplía, entonces tuvo que aparecer un fenómeno que se llama *fundación de desarrollo* que era una forma de organizarse de la sociedad civil, de las personas que no eran del Estado, para poder cumplir con los objetivos”. (Anexo 2, R. Navas, pgta. 3).

Como se profundizó en el segundo capítulo del estudio, las Organizaciones Sociales dedicadas al desarrollo en el Ecuador, se caracterizaron fuertemente desde que se crearon por utilizar como estrategia la implementación de acciones, programas y proyectos que cubran todo lo que el Estado no lo hacía a cabalidad, ej. vivienda, crédito, salud etc.; su creación se justificaba desde la inexistencia de servicios que debían ser garantizados por el Estado, es decir, sus funciones eran generadas a partir de la negación de otra institucionalidad.

“En este momento al parecer el Estado dice ya no es necesario que las Fundaciones existan , entonces desde ahí viene una crisis incluso para el FEPP, por ejemplo nosotros hacíamos vivienda, ahora el Estado hace proyectos de vivienda; nosotros hacíamos crédito, ahora el Estado también hace crédito, entonces casi todas las cosas que hacíamos el Estado comenzó a hacer, entonces ahí viene la crisis del FEPP en determinado momento, entonces qué mismo somos”. (Anexo 2, R. Navas, pgta. 6).

Bajo ese contexto, evidentemente el panorama para las OSC, lo he venido repitiendo, es bastante complejo, las realidades y desafíos son grandes, pues su modelo de acción, organización y financiamiento como señalaba Manuel Chiriboga “no van más” (Chiriboga, 2014) requieren con urgencia una nueva forma de repensarse.

Sin embargo, considero que aún a pesar de este tiempo de transición, la crisis será la oportunidad para que las organizaciones, incluyendo el GSFPEPP encuentren su norte y puedan abrir un camino auténtico desde para lo que fueron creadas orientándose en base al pensamiento estratégico.

Así pues, para explicar mi análisis he dividido al *rol estratégico* en dos perspectivas importantes, la primera orientada a fortalecer las estructuras esenciales que definen a una OSC, es decir, el *ser* (interno) de la organización, y la otra netamente se relacionará a los factores específicos del Desarrollo Local en las que el pensamiento estratégico deberá

actuar, es decir, su *proyección*(externo), esto porque las OSC en sí mismas no son Desarrollo Local, trabajan (o se proyectan) por el Desarrollo Local.

El *ser* de la organización se refiere a las características esenciales que definen su estructura como tal, en el primer capítulo correspondiente al campo teórico señalo que estas características son: no partidarias, sin fin de lucro, autogobernada y voluntaria. Estas características esenciales son importantes porque desde el punto de vista del pensamiento estratégico, serán las que se deban conservar indispensablemente ante toda circunstancia y lo destaco porque contrario al carácter innovador, flexible y de cambio que propongo como pensamiento estratégico, en este campo deberá actuar buscando los mecanismos para mantenerlos ya que de lo contrario dejarían de ser OSC; desde ese punto de vista es medular que tengan la capacidad de adaptarse a las distintas realidades pero manteniendo las características que las definen como Organización Social.

Siguiendo lo planteado, el pensamiento estratégico de las Fundaciones de Desarrollo deberá respetar su carácter *no partidario*, es decir, si bien el hecho de trabajar en temas de Desarrollo implica un trabajo indispensable con entidades gubernamentales, no podrá ser partidista, el poder público será un actor estratégico en sus funciones, cada uno cumplirá un rol complementario pero no podrán desempeñarse como unidad. En las experiencias de estudio de esta investigación logré ratificar que la política se sujeta mucho a coyunturas eventuales respondiendo a otros trasfondos mientras que el trabajo de las OSC necesitan un trabajo constante, es por esto que no puede estar expuesta a desviarse.

Asimismo, las Fundaciones deben ser *sin fin de lucro*, es decir, no pueden funcionar como empresa; con frecuencia se observa, inclusive en el GSFEP, que este tipo de organizaciones pierde esta característica esencial y comienza a funcionar comercialmente; al ofrecer sus servicios, incorporan estrategias para obtener la mejor rentabilidad posible desviando el enfoque prioritario de servicio comunitario, en este sentido es ahí donde el pensamiento estratégico toma lugar y debería generar ideas efectivas que antepongan los objetivos sociales por sobre las necesidades económicas.

Lo mismo sucede con la autonomía institucional de las Fundaciones, estas deben ser *autogobernadas* para responder con independencia a sus objetivos, estrategias y actividades, recordemos entonces que las OSC representan intereses colectivos, por tanto sus propuestas, metas y resultados no son sólo organizativas, son (o deberían ser)

socialmente establecidas y por ende compartidas; el rol estratégico es indispensable para representar intereses sociales sostenidos desde la legitimidad de quienes representa y esa será la herramienta que permita su autonomía.

Por último, el rol estratégico no podrá topar el carácter *voluntario* de las OSC, esta más que el resto es la misma esencia de su conformación, es gracias a su carácter voluntario que gozan de credibilidad social ya que en principio quienes integran las Fundaciones no trabajan o están ahí por ordenes de nadie, están integrando esos espacios porque ha sido su voluntad y si no existiese una inspiración o iniciativa voluntaria, la fuente vital de las convicciones se verían truncadas y fallidas desde el comienzo. En relación a lo dicho, el rol estratégico deberá encontrar los medios para mantener la motivación voluntaria que antecedió cualquier acción.

Bien, hasta el momento se ha analizado el rol estratégico en función del *ser* de la organización correspondiente al nivel interno. Como había anunciado anteriormente, a continuación se profundizará en el rol estratégico implementado en el Desarrollo Local, es decir, lo que denominé *proyección* de la organización de Desarrollo.

En este sentido, para el campo denominado *proyección*, he tomado en cuenta dimensiones expuestas en el campo teórico y metodológico del Desarrollo Local para identificar *elementos orientadores* indispensables que sirvan para configurar una gerencia estratégica poniendo especial énfasis en su carácter *orientador* pues en función de lo explicado cada uno de ellos tendrá que ser adaptado e implementado de acuerdo al contexto que se requiera, de tenerlos claro, asegurarán más y mejores resultados innovadores por parte de las organizaciones de desarrollo. Estos elementos orientadores que se profundizarán en el apartado próximo son: territorio, cultura y economía social.

Comenzando por el primero, el *territorio* constituye un factor indispensable en el rol estratégico pues es el entorno real de lo posible, es en donde se generan los círculos de vida, intercambio y producción, es en donde las relaciones humanas con sus distintas dinámicas se desarrollan, fortalecen o cambian.

De cómo se implemente el pensamiento estratégico en función del territorio dependerán las diferentes potencialidades y oportunidades de los recursos endógenos disponibles que puedan ser aprovechables para beneficio de la localidad, así como también las amenazas y debilidades que pudiesen ser compensadas y negociadas con recursos

exógenos, es decir, este elemento territorial ligado a la perspectiva estratégica va articulando recursos internos y externos de la localidad para fortalecer sinergias y equilibrio con el resto de lógicas territoriales. Es por ello que este factor puede otorgar pautas fundamentales para formular estrategias de alto impacto.

Sobre esto, me interesa resaltar que bajo esta perspectiva, al territorio no se lo concibe como suelo y relieve. ¿Qué es entonces el territorio? el territorio es la base, el espacio, si se quiere el escenario en donde se encuentran las relaciones humanas, en donde cada pequeño círculo que empieza por la familia o el barrio, se va integrando progresivamente a círculos más grandes. Por ello no es la implicación espacial o geográfica la que motiva la relevancia de este factor territorial, lo interesante de pensar en el territorio es cómo se desarrollan las relaciones humanas y cómo se pueden conjugar los diferentes elementos para fortalecer la convivencia y el bienestar de quienes habitan en él.

José Tonello desde su mirada socialmente profunda menciona lo siguiente:

“(…) en el territorio interesa las personas que viven en este territorio, eso es lo importante, a nosotros el territorio como tal no nos motiva, nos motiva la convicción de la vida y las condiciones de vida de las personas que viven en este lugar”. (Anexo 1, J. Tonello, pgta. 16).

Revisando entonces la experiencia de Sarumaky como caso de estudio de la presente investigación, se observa que uno de los primeros aciertos es haberse articulado como microrregión, es decir, haber integrado dos parroquias rurales con una potencialidad enorme en cuanto agricultura, ganadería, artesanía manufacturera y que además encierran grandes culturas de arraigo indígena como son la Kichwa, Karanki y Kayambi.

Julia, como técnica del proyecto señala:

“Ese sector sur-oriental es tremendamente rico porque comparten la misma cultura, la misma carretera, las mismas costumbres, es decir, son casi idénticas, se podría trabajar maravillas ¿hay diferencia entre la Esperanza y la Angochagua? Sí, pero muy pocas, más es lo que les une; además es un territorio que se puede potencializar para toda la zona turística y artesanal, englobando algunos otros aspectos inclusive provinciales”. (Anexo 3, J. Cruz, pgta. 2).

Con lo expuesto, es evidente que hay un enorme potencial cuando se conjugan los elementos de distintos territorios, más aún cuando la lógica es *micro* porque propicia la

equidad - no homogeneizate en las prácticas del Desarrollo integrando cada entorno por pequeño que fuese.

Quienes impulsan el Desarrollo Local deben tener una mirada amplia y muy sensible para identificar estas posibles conexiones territoriales, especialmente quienes conforman Organizaciones Sociales de Desarrollo puesto que son quienes configuran el aporte estratégico y técnico de cómo hacer tangible y exitosa esa articulación. Sin embargo cuando esa mirada estratégica del territorio no es compartida por los líderes del resto de instancias sociales, cualquier iniciativa, por magnífica que sea, se quedará en sólo eso, una iniciativa.

Analicemos entonces una parte de la entrevista con Galo Pupiales, Presidente de la Junta Parroquial de La Esperanza como entidad postulante del proyecto señalando lo siguiente:

“-Gabriela Vásquez (G.V.): En ese sentido ¿tiene ud. experiencia de trabajos conjuntos con otras parroquias?

-Galo Pupiales (G.P.): Bueno, experiencias en sí no, porque más bien yo estoy asumiendo estas responsabilidades como Presidente del GAD Parroquial. (Anexo 5, G. Pupiales, pgta. 1).

-G.V: ¿(...) este es el único proyecto que tienen como microrregión?

- GP: Sí el único entre Angochagua y la Esperanza. (pgta. 3).

-G.V: ¿Considera como una buena experiencia trabajar entre ambas parroquias o prefiere trabajar independientemente?

- En lo personal prefiero la independencia, porque no hay unidad de criterios, más bien hay algunos inconvenientes”. (pgta. 4).

Del mismo modo, revisemos la entrevista con Hernán Sandoval , Presidente de la Junta Parroquial de Angochagua como entidad socia del proyecto:

“-Gabriela Vásquez (G.V.): ¿Cree que es mejor trabajar sólo su Junta Parroquial?

-Hernán Sandoval (H.S.):No, de lo que nosotros hemos pensado, sólo en el asunto vial , como efectivamente se articuló y se articuló con el

Presidente de la Junta Parroquial de San Pablo hasta Zuleta sí, es decir, hay cosas que son necesarias y sí se puede, (...) pero otras no, más porque este (Sarumaky) es un ejemplo de lo malo que suele pasar y los participantes no quieren unirse a nada. (Anexo 6, H. Sandoval, pgta. 3).

-G.V:¿Entonces cree que es a la Cooperación Internacional a la que le interesa juntar más actores?

- H.S: Sí definitivamente, por sus requisitos para poder postular”. (pgta. 4).

Con lo expuesto, evidentemente ninguna de las dos cabezas de las parroquias, que a la final son las que deben con prioridad empoderarse de los objetivos para proyectar a su gente, están consientes de la importancia y beneficios que tiene el hecho de complementar recursos en función del territorio. Se percibe además claramente que ninguno de los dos cree viable trabajar entre parroquias ni tampoco lo volvería a hacer, es entonces donde yo me pregunto cuál es la función de otorgar autonomías a los distintos niveles de gobierno, si en vez de integrar esa enorme oportunidad, se atomiza cada esfuerzo; de ahí que no es raro encontrar que la gestión provincial, regional, nacional y hasta Latinoamérica no logra tener el impacto esperado.

Parecería entonces que esta cuestión de la integración territorial como estrategia se percibe como una obligación; obligación en el sentido de que si no se cumple con ese “requisito”, la cooperación internacional o instancias de gobierno nacionales no apoyarán el financiamiento de sus “proyectos” que servirán para decir al final de su período que “han hecho algo”.

“Mire hemos hecho toda esta alianza que a veces vale y a veces no vale (...) por el asunto económico, por ejemplo dentro del proyecto cuando lo presentamos solitos no nos aprobaron pero como se presentó en conjunto uno gana el financiamiento”. (Anexo 6, H. Sandoval, pgta. 55).

En función de esto destaco que el rol estratégico e indispensable de las OSC es la de integrar, muchos más que al territorio, a los que están en ese territorio; Julia al respecto dice:“ (...) el FEPP lo podía hacer por su cuenta, por sí solo, pero esa no es nuestra

estrategia, nuestra estrategia es involucrar a los actores de la zona y fortalecerlos (...)" (Anexo 3, J. Cruz, pgta. 2). En ese sentido se logrará una integración real que desde la profundidad de sus líderes la propongan como la mejor opción social de desarrollo.

Por otro lado, el Desarrollo Local al ser un proceso integral centrado en el fortalecimiento de capacidades locales necesita distinguir características sociales específicas para matizar en el territorio un perfil contextualizado de estrategias que fortalezcan la identidad genuina de las comunidades. En ese sentido, el siguiente elemento orientador del pensamiento estratégico es la *cultura*, pues representa el reconocimiento de la diversidad de formas de vida y organización existentes en la sociedad, es decir, lo que cada comunidad ha creado, creído y construido a lo largo de su historia moldeando su identidad.

El rol estratégico con perspectiva cultural es indispensable ya que es el elemento que legitima por completo la idea de que el Desarrollo no puede ni debe ser totalizante, contrario a eso, debe permitir rescatar, resaltar y fortalecer la identidad local con sus distintas dinámicas económicas, políticas, físicas y sociales marcadas por su cultura que aún cuando sean de unidades sociales pequeñas son diferentes unas de otras pero relacionables entre sí.

Por ejemplo en Sarumaky (Conocimiento ancestral a mano) el factor cultural importantísimo es la cosmovisión indígena; ambas parroquias del proyecto (La Esperanza y Angochagua) tienen un arraigo ancestral muy fuerte; sus prácticas y costumbres son el testimonio de su riqueza, su población en su mayoría tiene raíz indígena, sus actividades productivas como agricultura y ganadería están ligadas a la misma. En ese sentido, los bordados realizados por décadas por las manos de las mujeres de ambas parroquias es un verdadero símbolo de historia, tradición y cultura.

"(...) esto viene desde atrás, estos son años y años, las indígenas bordaban desde hace años y esto es cultura; si tu vez a las indígenas usan su traje y todo, pero ya han perdido el hacerlo a mano, la mayoría de trajes son hechos a máquina, entonces es eso lo que se quiere mantener, lo hecho a mano, supóngase en las distintas figuras hay mucha representación viva de lo que significa su cultura, tiene un valor increíble que poco se aprecia (...)" (Anexo 7, M. Benitez, pgta. 18).

Lo maravilloso de estos bordados aún por sobre la delicadeza, calidad y laboriosidad que implica, es el hecho de poder concretar las creencias, ideas, saberes y sentimientos de toda una cultura en símbolos plasmados en arte y que tomando en cuenta que para la cosmovisión andina el cuerpo es un templo es justamente él quien debe lucir ese arte, es decir, el bordado no es bonito y pintoresco de por sí, lleva consigo un simbolismo emblemático de toda una civilización y desde ese punto de vista todo esfuerzo invertido en su realce, reconocimiento y fortalecimiento es no sólo válido, sino absolutamente necesario no solo por mantenerlo sino por continuarlo.

En ese contexto, se trata también de empoderar de este valor cultural a las futuras generaciones primero del propio sector para que se pueda proyectar al resto del territorio pues de eso depende muchísimo que en los próximos años no se pierda la identidad reflejada en los elementos artísticos. Lamentablemente hoy el desarraigo cultural de las generaciones venideras es uno de los problemas grandes que enfrentan las comunidades, comenzando porque son realmente pocos jóvenes los que siguen aprendiendo este legado.

Hernán Sandoval, presidente de la Junta Parroquial de Angochagua señala que lo vive incluso con su hija, sobre esto menciona:

- ***G.V: ¿Cree que a las jóvenes les interesa seguir con la tradición?***

- Hernan Sandoval (H.S.): Muy poco porque es bastante laborioso, por ejemplo, yo tengo a mi hija y al ver que está bordando la mamá, se pone a hacer sus blusas pero en una se demora en bordar un año siquiera, entonces decirle que borde porque va a ser su sustento, ¡uuuuuu! nunca pues, entonces las chicas ya no quieren”.

(Anexo 6, H. Sandoval, pgta. 45-47).

Para el análisis y contraste revisemos también un extracto pequeño de la entrevista realizada a una de las beneficiarias de Sarumaky, Rosa Tabando:

-“**G.V: ¿Quién le enseñó a bordar?**

-R.T: Mi madre, esto de los bordados es mi herencia, mi madre lo hizo con mi abuela, mi madre a mí y así todo nuestro sector”. (Anexo 9, R. Tabando, pgta. 10).

-“**G.V: ¿Cuánto tiempo lleva bordando?**

-R.T: Siquiera unos 28 años”. (pgta. 9).

-“**G.V: ¿Cuánto se demoraría en hacer una blusa?**

-R.T: Sentada como se dice *de sol a sol*, 20 días pero si se hace de a poquito mientras se hace otras cosas, puede durar meses o años”. (pgta. 11).

Bien, con ambos testimonios, el de la hija de Don Hernán cuya edad bordea los 19 años y el de Rosita que de sus 36 años lleva bordando 28, es posible identificar una de las realidades fuertes que enfrenta la cultura; este tipo de actividades, no sólo los bordados, lejos de representar un símbolo cultural, se han convertido en una labor de sobrevivencia.

“Dese cuenta señorita no es rentable, esto es un gusto, no es un negocio yo sé decir, por un dólar sacarse la madre no vale la pena, preferimos hacer ese sacrificio pero por un poco más de dinero, entonces la gente del campo cada vez más migra a donde se pueda competir por más dinerito. Piense en el salario básico, que sigue siendo básico, es decir, no alcanza del todo bien, en bordados no se gana ni eso, se ganará cuando se venda bien unos 10 dolaritos (...) una blusita al mes sería ideal por unos 15 dolaritos más y a veces no se vende ni para el pasaje y se ha invertido gastando de lo que no se tiene porque esto es nuestro, mi herencia no debe ser por dinero sino un conocimiento cultural”. (Anexo 9, R. Tabando, pgta. 25).

Con lo expuesto, es innegable que el limitado acceso a educación y muchos otros espacios obligaron a la cultura indígena a desarrollar actividades explotadoras, por ello no es raro encontrar que su espíritu trabajador se haya reducido a larguísimas jornadas de trabajo como peones o jornaleros y en su defecto las mujeres desde su hogar hayan tenido que realizar bordados que desde niñas aprendieron a confeccionar no porque era parte de su cultura sino porque debían sobrevivir, de ahí también el enorme potencial cultural de este proyecto al abrir una posibilidad real de visibilizar el rol femenino.

“Crisis, es más que crisis, aquí hay que darle vida al sacrificio, porque de artesanía no sale, si me compran me queda para el pan, pero eso no es un ingreso fijo para decir que esta semana cuento con eso sin falta, entonces muy de vez en cuando se venden dos blusitas y un camino de mesa al mes o dos meses hasta tres y cuatro y al año de repente podrá venderse un mantelito, entonces la artesanía no vendría a ser un progreso para nosotras”. (Anexo 9, R. Tabando, pgta. 16).

Hace poco tuve la oportunidad de conversar con Carmen de 56 años, no participó como informante clave para este estudio, sin embargo, en el corto tiempo que pudo contarme sobre ella logró encarnar el testimonio de muchas otras bordadoras: aprendió a bordar desde los 6 años para ayudar a solventar los gastos de su hogar, no ingresó a estudiar ni siquiera la primaria, al tener su hija a los 15 años como madre soltera tuvo que intensificar su trabajo a tal punto de amanecer bordando piezas o prendas que pueda vender en cualquier parte “a dólar”.

Por ello, volviendo al contraste entre Rosita y la Hija de Don Hernán, es evidente encontrar el porqué la mayoría de jóvenes como ella no ven su futuro en esta práctica ancestral, resulta hasta obvio deducir que lo último que querrán hacer es un trabajo que a pesar de representar su historia, de demandar largas horas, días y hasta meses de elaboración es recompensado con ganancias de unos cuantos centavos. De ahí también parte una de las importantes razones del enorme flujo migratorio campo-ciudad que sufren las zonas rurales.

Así pues, mi propósito al analizar la experiencia de los bordados de esta microrregión, es poner en perspectiva la gran importancia que tiene en general la cultura para la identidad del territorio y el Desarrollo Local, no se trata sólo de los bordados, hay también otros elementos como la música, la gastronomía, el arte con otros instrumentos como la madera, el cuero que también transmiten la esencia de sus comunidades; Imbabura en general es una provincia llena de elementos culturales, desde luego distintos, pero si cada uno de esos entornos culturales diversos que los poseen fueran potencializados, podrían articularse y lograr procesos sociales mucho más grandes, el objetivo es ese, ir articulando por ejemplo los bordados al turismo, el turismo a la gastronomía, la

gastronomía a la agricultura, la agricultura a la ganadería y así ir formando, a partir del fortalecimiento de las pequeñas localidades, círculos económicos integrales.

Este es el enorme reto del rol estratégico de las Organizaciones de Desarrollo, encaminar propuestas, acciones e iniciativas que logren transformar lo que yo denomino la degeneración cultural en potenciales factores de oportunidad para su propia gente, cambiando los referentes extranjeros por apasionamientos locales y que aquello pueda ser fuente generadora de recursos económicos.

Así llegamos al tercer elemento orientador, la *economía social*, cuyo principal objetivo es poner a disposición del ser humano los recursos existentes para mejorar su calidad de vida. Bajo este concepto amplio y humano de la economía, el Desarrollo Local usará conceptos economicistas como el mercado, la producción, el comercio para obtener relaciones sociales más justas, de tal manera que no se persiga acumular riquezas sino lograr que las relaciones económicas ayuden a obtener los medios necesarios para que la gente viva mejor.

El rol estratégico en cuanto a la economía social, es el encargado de pensar y buscar mecanismos tangibles que ayuden a democratizar y consolidar lo que en líneas anteriores mencioné como *círculos económicos*. Resulta entonces necesario volver a recalcar que el Desarrollo Local parte de un enfoque sistémico de la sociedad en donde progresivamente sus partes van consolidando subsistemas y sistemas conectados, al igual que en el territorio y la cultura esa misma lógica es implementada en las cadenas productivas que propone la economía social ya que asegura integrar varios elementos a una dinámica productiva integral al servicio de la comunidad.

José Tonello, plantea una forma didáctica de entender esta perspectiva, explica que tradicionalmente los flujos de capitales suelen ser unidireccionales y centralizadores de la riqueza y aquello lo compara metafóricamente con un “río”, pues este se nutre de varias vertientes pequeñas hasta desembocar finalmente en el “mar” y como sabemos este ciclo nunca va de regreso; por eso propone que esta forma popular de pensar en la economía fortalezca muchas “lagunas” pequeñas y medianas que pertenezcan en cada localidad.

Raúl Navas lo ejemplifica así:

“(…) los flujos unidireccionales significa que si estás en la pequeña comunidad, la plata va hacia la comunidad más grande y de la comunidad va

hacia Ibarra y de Ibarra hacia Quito y después a Guayaquil y después posiblemente a Nueva York (...) por eso siempre la propuesta ha sido que esta plata se quede aquí y que aquí mismo haya desarrollo de capacidades locales y aunque antes no lo llamábamos Desarrollo Local ha sido siempre una propuesta del FEPP”. (Anexo 2, R. Navas, pgta 25).

El caso de la feria de Otavalo es un buen ejemplo, muchas de las bordadoras del campo destinaban su producto artesanal a esta feria a través de intermediarios, compitiendo con precios extremadamente baratos y últimamente hasta chinos, obligándolas a bajar la calidad de su producto por menos precio.

En ese sentido Sarumaky, planteó la iniciativa de fortalecer la cadena productiva artesanal en la misma localidad, es decir, la microrregión para vigorizar la economía familiar de la zona rural y ésta no tenga que ser exportada a otros centros de comercio como suele ocurrir provocando que los productores artesanales se conviertan en operarios intermediarios que trabajan individualmente.

Así pues, la cadena productiva artesanal a través del Centro de Negocios y Servicios Sarumaky permitiría no sólo dar paso a la producción en este caso de bordados al tener a disposición del artesano los insumos y máquinas para su elaboración, sino también la oportunidad de acceder al comercio justo del producto impulsándolo desde la misma zona desde donde se produce abriendo la posibilidad de ofertar plazas de empleo para la propia gente de la localidad. Esto sin duda otorgaría un servicio integral que activaría de muchas formas la dinámica económica de la microrregión y sobre todo impulsaría el trabajo organizado de la comunidad a través de las distintas asociaciones artesanales.

Ahora bien, por otro lado el proyecto planteaba que la producción artesanal de los bordados sea sólo de economía complementaria, es decir, como soporte de una actividad económica más fuerte como la agricultura o algún otro servicio, desde mi punto de vista un total desacuerdo puesto que lo ideal es que las mujeres puedan ver en esta actividad la posibilidad de percibir un ingreso fijo que permita además de fortalecer su cultura, sostener un nivel de vida digno. Prueba de ello es lo que señala Don Hernán:

“(…) nos dimos cuenta que Sarumaky ya tenía pedidos a Guayaquil o para los Estados Unidos y como la capacidad de las señoras no daba para más habíamos perdido algunas oportunidades; un restaurante de Guayaquil, pedía

cincuenta camisas para sus trabajadores bordadas, y lo perdimos sólo porque a las señoras se les dijo que borden, que hagan de todo y un poco como que todavía se cohibían porque decían que su bordado no está a la perfección con lo que piden (...)”.

(Anexo 6, H. Sandoval, pgta. 38)

Con esto, es evidente que el potencial en esta actividad era y sigue siendo enorme, no puede ser tomada como un fortalecimiento de “una actividad de ocio”. Para mí es claro que hubo una falla estratégica en aquello y que inclusive pudo incidir fuertemente en el desapego que ahora sienten sus integrantes pues no son madres o esposas abnegadas que bordan para aportar en “algo” al hogar infravalorando su aportación a la economía familiar, la cuestión indispensable es mentalizar en cada una de ellas la potencial posibilidad de que su trabajo les lleve a ser micro-empresarias y desde ahí el concepto y los resultados indiscutiblemente serán diferentes.

Por ello, este asunto inclusive toma partido en los enfoques de género, pues aún en la idiosincrasia de la gente (hombres y mujeres) no se posiciona el enorme aporte que hacen las mujeres en el proceso de desarrollo; desde su entorno familiar con el apego y formación en sus hogares y en la forma como maneja su economía pues su increíble capacidad de administrar el tiempo, las reglas y los recursos dan fe que hay una grandiosa posibilidad de éxito si se lo aplica en términos reales y efectivos de desarrollo económico.

Recapitulando, en el análisis del rol estratégico, se ha puntualizado dos aristas importantes, la primera correspondiente al *ser* de la Organización de Desarrollo y la segunda implicada en la *proyección* de las mismas en el Desarrollo Local. La una enfocada a nivel interno en definir estrategias que consagren las características que definen como social a la organización y la otra para puntualizar elementos orientadores que deben manejar las OSC para fortalecer el Desarrollo Local: el territorio, la cultura y la economía social. Todo en función de que el facilitador de desarrollo pueda tener concepciones estratégicas que permitan hacer tangible el Desarrollo Local.

Para finalizar, considero preciso clarificar que la *educación* y la *salud* son también elementos transversales e indispensables del rol estratégico del Desarrollo sea o no Local, sin embargo, estas son competencias que no le corresponden a las Organizaciones de Desarrollo, ambas son más bien garantías que deben surgir desde el Estado por derecho constitucional, de ahí que no se haya profundizado en el presente estudio.

5.3. ROL DE GESTIÓN

Las Organizaciones Sociales son medios importantes con que cuentan las sociedades para promover, mantener o transformar su proceso de desarrollo, como ninguna otra organización tienen la facultad y capacidad de incidir con trascendencia en los procesos sociales profundos. Este es un enunciado que lo he fortaleciendo durante todo el estudio así como también he advertido de su evidente vulnerabilidad contemporánea frente a su inestabilidad de funciones.

Bajo esa perspectiva, preciso destacar que gran parte de esa vulnerabilidad se debe a una concepción administrativa de las OSC, es decir, concebir que las Organizaciones Sociales pueden ser establecidas desde una lógica comercial o en su defecto manejar muy débilmente su capacidad administrativa llegando a uno de los dos polos, el primero al colmo de la ineficiencia burocrática y la segunda al colmo de la inexistencia de procesos organizacionales.

En ese sentido, los cambios que necesitan estas organizaciones no deben ser incrementales, la propuesta debe ser en la forma de pensar y actuar. Es por ello que el tercer rol indispensable de las OSC que propongo es el *rol de gestión*. Básicamente busca cambiar la perspectiva administrativa antes señalada por una perspectiva de gestión que amplíe el entendimiento del trabajo de las organizaciones con miras a sostener verdaderamente los procesos de desarrollo que es en última instancia lo que interesa.

En lo personal considero que una de las grandes fallas de las perspectivas sociales y humanas del Desarrollo es el hecho de ofrecer discursos absolutamente conmovedores pero sin bases pragmáticas. Con lo dicho, este rol se vuelve indispensable porque se convierte en esa fase determinante entre lo que las concepciones que hasta cierto punto quedan en la reflexión del rol esencial y estratégico expuestos anteriormente para dar cabida a la intervención y facilitación de esas concepciones en herramientas tangibles.

Lastimosamente, la falta de esta gestión es la que consolida por completo la situación de crisis de las OSC. Lo dije desde el comienzo, la realidad de estas organizaciones hoy por hoy es un episodio de crisis dividida en varios segmentos que lo he venido explicando, de tal manera que si la pérdida de su *esencia* de servicio tergiversaba el

trabajo y su falta de visión *estratégica* limitaba los alcances, la inoperancia en cuanto a su rol de *gestión* las vuelve prácticamente inoperantes.

En el contexto ecuatoriano puntualmente, como se abordó en el capítulo dos, la legislación de la Constitución Política vigente fortaleció la regularización y control mucho más exhaustiva de la gestión de las OSC, el mismo hecho de que el Estado sea el garante absoluto de muchas de las funciones que solían hacer les deja sin piso, obligándolas desde todo punto de vista a repensar cómo manejar sus propuestas, actividades y productos: “El FEPP, al igual que el resto de Organizaciones Sociales tiene grandes pérdidas, (...) lo que conseguíamos antes ya no conseguimos ahora, el Estado mismo es nuestro principal competidor”, (Anexo 2, R. Navas, pgta. 8).

Bajo ese panorama negativo, el GSFPEPP ciertamente ha desarrollado varias alternativas de gestión para apalear la incertidumbre de funciones y falta de recursos mucho antes de la actual crisis, prueba de ello es la enorme cantidad de adaptaciones que ha vivido desde su creación: descentralización, especialización, Grupo Social etc.:

“(...) nosotros hemos *descentralizado* todo, por ejemplo yo a FUNDER (del GSFPEPP) voy a saludar o a hablar de alguna cuestión pero a la final FUNDER es responsable de su gestión (...) asimismo tenemos las regionales y las empresas *especializadas* que viabilizan la autonomía institucional (...)”. (Anexo 1, J. Tonello, pgta. 18).

Lo interesante de ambos métodos de trabajo (descentralización y especialización), es que aplican desde su organización interna los principios que proyectan en el Desarrollo Local, el hecho de que fomenten la descentralización y la autonomía desde su propio organigrama y que además de aquello ofrezca lo oportuno a sus destinatarios de especializar esa misma gestión en función de brindar un servicio de mejor calidad es un concepto de organización bastante novedoso, sobre todo para el área social, de ahí que el GSFPEPP ha logrado mantenerse durante décadas como una de las mejor estructuradas inclusive a nivel continental.

De igual forma, esta innovadora propuesta de gestión se condensa en su estructura de trabajo; lo que inició como Fondo Ecuatoriano Populorum Progressio es ahora un Grupo Social, desde todo punto de vista fascinante:

“(…) el mejor concepto para definir al GSFPEPP sino fuera que el concepto es capitalista es *holding*, sólo que nosotros somos una holding de solidaridad, de ayuda a los pobres (…) y el día en que lleguemos a las sinergias, tu habrás oído hablar de las sinergias, lograremos ser aún más sostenibles”. (Anexo 1, J. Tonello, pgta. 18).

Para la gestión del Desarrollo Local, una estructura que pueda ofrecer un trabajo integral y sostenido es verdaderamente un avance significativo; el hecho de que el FEPP pueda trabajar como *holding* aplicando un concepto tan profundo como las *sinergias* ha permitido que su alcance sea a nivel nacional abarcando varios de los factores que se necesita para crear estructuras de desarrollo solidas: crédito, acceso a la tierra, capacitación, empleo, vivienda y además ser un importante interlocutor del resto de Organizaciones Sociales de primer y segundo grado.

Así también , otra de las realidades que sin duda hay que reconocer es que si bien la gestión demanda un nivel de planificación que permita definir con mayor precisión los objetivos, las actividades, los alcances y las herramientas, en el campo social no siempre es posible determinarlo con exactitud. El GSFPEPP no ha sido experto en planificar cada una de sus configuraciones:

“(…) hay una crisis de gestión, yo diría que nace de la mayor dificultad de hacer el trabajo de campo, es decir, las exigencias administrativas que tenemos en este momento para cumplir nos tiene más tiempo en las oficinas que en contacto directo con los beneficiarios de nuestro trabajo (…) nuestra vocación es trabajar por fuera de las oficinas y al momento se nos obliga a trabajar mucho en las oficinas”. (Anexo 1, J. Tonello, pgta. 8).

Con ello es importante comprender y recalcar que la esencia de las OSC surge principalmente desde el trabajo de campo, viviendo y sintiendo con la gente, de ir construyendo desde la experiencia y el labor diario los mejores caminos para la superación de la pobreza, de hecho inclusive el Desarrollo Local también nació así, como una práctica sin teórica impulsada por la cultura indígena.

“(…) nada de lo que hemos creado ha sido planificado tan fielmente, hemos ido adelante cada vez viendo y descubriendo, equivocando y retrocediendo para después tener más fuerza, para ir adelante; por ejemplo una

empresa grande o capitalista cuando nace, tiene aquí el capital, aquí el personal, los dirigentes, los técnicos, aquí los manuales, aquí el mercado ya estudiado, es decir, todo. Entonces para llevar a cabo una cosa como la nuestra se necesita inteligencia, sudor y amor, o sea caminar con o sin recursos o pocos recursos o sin ideas totalmente definidas, pero contrayéndolas juntos en reuniones, juntas, experiencias, viendo qué es lo que sale. Esta es la manera, desde la pobreza estar haciendo lo que hacemos y desde ahí nos merecemos la confianza de las personas (...) así que cuando se quiere una cosa nueva nos toca buscar los medios”. (Anexo 1, J. Tonello, pgta. 20).

Hablamos entonces de que la experticia de quienes trabajan en el campo social no radica en el método, la técnica y la planificación, esas son herramientas que de a poco las han adquirido, desde ese punto de vista es indispensable que este *rol de gestión* sea puesto en práctica con mucho tino, pues a pesar de volverse necesario la utilización de herramientas de planificación no puede atentar contra esa “naturaleza” forjada desde y por la gente de las Organizaciones Sociales.

Ahora bien, volviendo a puntualizar los factores que proporcionan efectividad al *rol de gestión*, se encuentra la *gestión de recursos* para financiar las iniciativas que emprendan de las OSC, pues se debe buscar la manera en que sus propuestas además de ser estratégica y técnicamente viables se respalden con la debita aptitud económica:

“Nosotros tenemos en este momento tres fuentes de financiamiento evidentes, una sigue siendo la Cooperación Internacional; la segunda que tiende a ser primera, es la venta de servicios de nuestro personal, tu sabes el personal de FUNDER cubre sus gastos vendiendo servicios, buscando quién contrate los servicios que se pueden prestar; puede ser un Gobierno Local, puede ser otra ONG, puede ser un ministerio, puede ser el mismo FEPP el que contrata, entonces ese es la segunda fuente; la tercera fuente es la Cooperación Nacional, o sea presentarnos frente al Gobierno Ecuatoriano a través del SERCOP todas las licitaciones que hay y concursar y ver cuáles logran ganar”. (Anexo 1, J. Tonello, pgta. 12).

Lo interesante de analizar esta gestión de recursos es que dependiendo la forma en cómo lo consiguen brinda al análisis una pauta para comprender cómo fundamentan su

gestión. Revisando entonces lo que puntualizó José Tonello en la cita anterior, la primera que llama mi especial atención es la concerniente a la Cooperación Internacional pues señala que sigue siendo su principal fuente de ingreso. Lo recalco porque a partir del presente estudio he descubierto una dependencia bastante fuerte y preocupante de todas las Organizaciones de la Sociedad Civil con esta instancia de actoría social.

La gestión de recursos no reembolsables del extranjero ha sido la solución y solvencia de las OSC desde sus incicios, recordemos entonces que en los años 90's organismos como el Banco Mundial, Banco Interamericano de Desarrollo o la Unión Europea que además de introducir fraudulentos convenios (entre ellos petroleros) en el país, llegaron a financiar siquiera el 50% de los proyectos de las Fundaciones de Desarrollo. De ahí que actualmente se vean fuertemente afectadas, pues ese aporte se ha venido reduciendo progresivamente dejando sin posibilidades de acceso a ese recurso que en su debido momento fue abundante.

Con ese enfoque, recojo también el testimonio de ambos presidentes de las Juntas Parroquiales que aportaron como informantes clave; ellos en su entrevista por reiteradas ocasiones señalaron que gran parte, por no decir la mayoría de los aspectos medulares del proyecto Sarumaky, fueron aplicados porque la Cooperación Técnica Belga (CTB) lo establecía y que si dependiese de su decisión no lo habrían integrado.

Es decir que su tutelaje no sólo abarca la cuestión de recursos financieros, es también la de concepción estratégica del Desarrollo y la gestión de enfoques, procesos, herramientas e informes, por ello existe hasta una evidente dependencia de lo que dispongan estas instancias.

“(...) el rato que te sales y rompes con la Unión Europea, son cinco años de mala suerte , pero son cinco años de mala suerte de verdad, porque no puedes aplicar a nada, si quedaste mal con la Unión Europea no puedes aplicar durante cinco años a ningún proyecto de la Unión Europea y a ningún socio (...). (Anexo 2, R. Navas, pgta. 22).

Entonces sí considero pertinente hacer un especial hincapié en que el rol de gestión de las OSC deben impulsar un proceso de real autonomía institucional, buscar las funciones, mecanismos y financiamientos que respondan al contexto de la realidad que representan, más no porque un ente internacional lo señala.

“Todavía no es que se ha dejado de trabajar como antes, eso hay que estar claros, todavía no hemos cambiado de conducta, o sea seguimos respondiendo a lo que las agencias de Cooperación dicen, pero estamos en un momento de transición donde se tiende a fortalecer lo que ud. dice, la descentralización, entonces se tiende a fortalecer la descentralización de la gestión de la Cooperación Internacional”. (Anexo 4, C. Merizalde, pgta. 19).

En lugar de aquello, hay otras posibilidades de cooperación que fortalecen por un lado nuestra soberanía y además enriquece el aprendizaje de las dos partes:

“(…) hay otra parte que no hemos hablado todavía que es la gestión de la Cooperación Internacional en cuanto a asistencia técnica, como estamos viendo el dinero cada vez es menor, es más escaso, pero aparece una nueva figura que es la asistencia técnica especializada, y esto también es Cooperación Internacional, por decir algo, tenemos un caso de procesamiento de desechos, nosotros no tenemos mucha experiencia en ese ámbito pero Europa tiene mucha experiencia, entonces es posible que se capte asistencia técnica en países que estén más desarrollados que nosotros para que vengan a colaborar y de igual forma nosotros”. (Anexo 4, C. Merizalde, pgta. 21).

Asimismo, se están explorando opciones de gestión de recursos en algo mucho más interesante que abarca una integración Latinoamericana, mucho más digna, más enriquecedora y que ayuda a fortalecer lazos a través de las experiencias mancomunadas:

“(…) otro mecanismo es la Cooperación Sur-Sur. La Cooperación Sur-Sur somos quienes estamos en esta parte del continente, por decir algo, la Cooperación Ecuador-Colombia o Colombia-Ecuador o Ecuador-Perú, que ha existido pero no se ha fortalecido, todavía es débil y es interesante porque trascendería un poquito más de ya no sólo recibir dinero, sino que implica la identificación de buenas prácticas locales de gestión para compartir a la región (...) es decir, nos colaboramos entre iguales, pero aprovechando las experiencias que cada uno pueda tener, entonces significa un paso más allá, en donde nosotros mismos vamos a identificar para qué somos buenos en cada una de las áreas”. (Anexo 4, C. Merizalde, pgta. 22).

En este sentido, la crítica no es que las OSC no deban trabajar con la Cooperación Internacional ya que contrario a esto el Desarrollo Local busca en última instancia integrar cada micro proceso a una lógica global, este mecanismo es también una buena alternativa. Lo cuestionable es que no se establezcan parámetros de intervención propio y se tenga que nuevamente recurrir a los modelos impuestos de fuera. Sería viable entonces poner atención también a la Cooperación Nacional, que podría dar excelentes resultados con proyección, ahí sí, internacional, no al revés.

Así también, Tonello menciona sobre el financiamiento de las OSC que la segunda fuente de ingresos es la *venta de servicios*, un recurso que muchas de las organizaciones han optado para dar sustentabilidad a su gestión, sin embargo, haciendo reverencia a la perspectiva crítica que quiero introducir en este estudio, cuestiono también su aplicabilidad con el fin de dar mensajes de alerta a los gestores del desarrollo; el hecho de que la venta de servicios implique la acción de “vender” coloca la gestión de la OSC en un plano comercial que adhiere a su promoción una necesidad rentable de lo que ejecuta.

Raúl Navas sobre aquello menciona:

“ (...) que tu tengas que ir a venta de servicios por afuera ya se complica, porque dejas de cumplir esto para hacer esto otro y por más que digas “es un poquito no más” te vas despistando de las teorías, de los conceptos, de los tiempos (...)”. (Anexo 2, R. Navas, pgta. 19).

Bien, el objetivo no es desmerecer este ni ningún mecanismo de obtención de recursos, lo que se persigue es puntualizar las falencias de estrategia y gestión implicadas en las mismas a partir de su gestión de recursos, pues evidentemente no se trata sólo de conseguir financiamiento para el proyecto o proyectos puntuales, se trata de analizar el trasfondo de su implicación.

Para ir cerrando el rol de gestión, preciso abordar el tema de los proyectos y su importancia dentro del proceso de Desarrollo Local, pues esta herramienta de planificación es uno de los mecanismos más utilizados para articular las metas conseguidas con cada proyecto a los objetivos institucionales de las Organizaciones.

En el Ecuador, no desde hace mucho, se asume la planificación estratégica como herramienta de gestión, pues ciertamente los programas y actividades venían más de forma espontánea y esporádica que por el diseño y planificación de su estructura. Desde ese punto

de vista el rol de gestión deberá fundamentarse fuertemente en el rol estratégico que desde sus elementos orientadores puedan brindar pautas potenciales de planificación y que a su vez logre desarrollar en la Organización la capacidad de cumplir cada una de las actividades, para obtener los resultados del proyecto, que a su vez fortalezca el programa y finalmente se integre a un plan “mama”.

“(…) cada proyecto que viene le hacemos que calce con otros y no hacemos proyectos que estén totalmente distintos de este, entonces lo que están haciendo para el FEPP también alimenta otro gran programa, entonces armamos una estructura que es coherente. Entonces no es que sólo haciéndole un proyecto”. (Anexo 2, R. Navas, pgta. 29).

En base a esto, vuelvo a insistir, los proyectos por más estructurados que logran estar, son y seguirán siendo meras herramientas de la gestión del desarrollo; Sarumaky aún con su grandes aciertos y falencias integra una mínima parte de lo que abarcaría el Desarrollo Local a través de las artesanías y la conexión con otras cadenas productivas, ciertamente, permite medir progresivamente los avances, pero no es ni de cerca, una garantía total de que con ello se complete un proceso y menos social que abarca innumerables elementos. José Tonello desde su valiosa experiencia señala con absoluto acierto lo siguiente:

“Al final no hay que hacer proyectos, ni programas, es decir, hay que hacerlos, pero lo importante dentro de los programas es llegar a los procesos; el Desarrollo no se construye en tiempos cortos y un proyecto tiene tiempos cortos, el Desarrollo exige en las personas un cambio de mentalidad y cambios culturales y exige en el funcionamiento de la sociedad cambios estructurales. En un proyecto si yo tengo dinero hago un puente, si tengo dinero hago el proyecto de agua potable, pero la gente me queda igual que antes”. (Anexo 1, J. Tonello, pgta. 14).

Con esto y para cerrar, voy a articular este rol de gestión de las OSC con la política puesto que están fuertemente entrelazadas. De entrada considero pertinente aclarar que indisputablemente las OSC tienen gran incidencia en la política, pero la política no es sólo las Organizaciones Sociales, pues comprende toda una estructura integrada por Estado, Gobierno, distintos actores sociales, entidades privadas, entes internacionales y efectivamente las OSC.

Sin embargo, hay un fuerte aporte de las mismas a la configuración del pulso político en el campo del Desarrollo Local que no proporciona ningún otro ente porque las Organizaciones Sociales son las únicas que surgen desde la incidencia de base, del pueblo, con la sociedad, la comunidad, el barrio calentando y configurando y representando las demandas colectivas para la construcción de cualquier escenario político y desde ese punto de vista contribuye a definir la alineación de los lineamientos políticos para que finalmente la estructura política comprendida por varias instancias la acabe de institucionalizar.

“(…) las Organizaciones Sociales son las que han definido en última instancia las metodologías de trabajo que han estado presentes en las áreas de mayor pobreza y mayor abandono en el país y por lo tanto, sí son necesarias porque siempre están un poquito más adelante que las políticas públicas, descubriendo cosas que después logran ser políticas públicas e institucionalizarse (...)”.(Anexo 1, J. Tonello, pgta. 3).

Es así que, el rol de gestión de las Organizaciones de Desarrollo debe ir configurándose por niveles; a nivel interno con el establecimiento de metodologías de trabajo y adaptaciones que permitan innovar la forma en que se concibe el Desarrollo y a su vez viabilice estratégicamente las mejores opciones a través de su propia planificación y gestión de recursos para que finalmente a nivel externo pueda articularse a procesos de mayor alcance como interlocutor de demandas colectivas con el Estado como estructura institucionalizante, de ahí que se pueda viabilizar propuestas más fuertes como en su momento fueron el COOTAD o el Plan Nacional para el Buen Vivir .

5.4. ROL INTEGRADOR

Si hay un factor que caracterice al Desarrollo Local es el de integrar; pues es absoluta la necesidad de conectar y entrelazar el territorio, las culturas, los procesos productivos, las técnicas, las planificaciones y las metodologías; sin embargo la integración imprescindible, de mejor impacto y de mayor trascendencia es la que propicia la articulación entre los seres humanos simplemente porque si no hay una profunda apropiación social no es posible siquiera concebir que aquello sea Desarrollo Local.

En ese sentido, este cuarto rol denominado integrador, será el que oriente y resalte la importancia de haber colocado todas las perspectivas de los tres roles revisados hasta el momento (esencial, estratégico y de gestión) en función de fortalecer los espacios sólidos de empoderamiento y participación social y que además sea esa conexión con la gente de la localidad la que defina si las estrategias, los impactos, los resultados y los avances están mejorando efectivamente su calidad de vida y bienestar.

Así pues, la experiencia con Sarumaky evidentemente fue clave para entender cómo es la conexión entre los beneficiarios y los procesos que se llevan a cabo en función del Desarrollo Local, desventajosamente es en donde encontré más vacíos. Los testimonios con los que tuve acercamiento no están ni cerca de comprender qué es lo que se quiere lograr ni porqué y lo que es peor casi ni perciben los resultados; de ahí que resulta sencillo comprender los motivos por los cuáles la mayor parte de la riqueza que tienen las propuestas se quedan sólo en papel sin un vínculo profunda con la comunidad. Al parecer, quienes están delante de estos frentes no han podido identificar la forma viable y efectiva de integrar a la propia comunidad, de incidir con firmeza en sus realidades o lo que es peor construir con ellos mismos esa realidad que les pertenece.

Muchas Organizaciones formulan propuestas y planes estratégicos tomando en cuenta la participación y necesidades de los involucrados, el GSFPEPP también los realiza y al leerlos uno creería que se garantizaría el empoderamiento de la comunidad de muchas formas, sin embargo, la mayor parte sigue siendo sólo en la formulación de la propuesta, y el problema es que este tema de la participación debe ser una constante y no sólo con relación a las OSC que desde su origen en la sociedad civil lo deben priorizar, esto debe venir también desde todas las instancias de gobierno: juntas parroquiales, Municipios, prefecturas, etc. incluyendo la cooperación internacional; de tal manera que no importe la cantidad de proyectos que se han hecho sino la intensidad de su impacto, es decir, es mejor hacer al menos uno sólo pero con resultados reales de empoderamiento.

En ese contexto, la credibilidad que se obtenga al momento de intervenir en la realidad social es fundamental, y ese valor no es algo que se obtenga pidiendo a la gente que crea en determinada propuesta; es una cuestión que se debe ir ganando de a poco, en cada paso, en cada experiencia, cumpliendo e integrando y eso evidentemente no se logra en uno, dos, ni diez proyectos, se logra de a poco y con un enorme esfuerzo; por eso es

indispensable que quienes integran estas propuestas sean más que nadie los que crean y quieran lo que promueven.

Ciertamente, lo que se haga en la comunidad no puede ser considerado como hechos aislados, a veces parecería que la memoria colectiva es débil, sin embargo, son rezagos que de a poco van quedando y a su vez van generando una percepción comúnmente establecida que predispone a la comunidad a aceptar o no integrarse a los objetivos que pudiese tener cualquier instancia social; de tal manera que si ejemplo una vez se falló o no se cumplió lo que se planteó en un comienzo, lo más seguro es que las próximas ocasiones los participantes no depositen las mismas ganas, entusiasmo y credibilidad en los procesos, de ahí la importancia de cuidar como “tesoro” la confianza de la gente.

“Yo hablé con las dirigentes y dijeron “nosotros no queremos participar en ninguna organización porque nosotros tenemos claro lo que es los bordados de Zuleta”; aquí en La Esperanza se avisó a las SarasWarmis y a las bordadoras de San Clemente, a todas se avisó pero ellas dijeron que “ para que todos los proyectos pase como ha pasado mejor no, nosotros no queremos saber nada, hagan no más”, y eso es porque siempre la gente se ofrece pero no se cumple (...).”(Anexo 6, H. Sandoval, pgta. 18).

La Esperanza y Angochagua son dos Parroquias que vienen trabajando desde hace mucho tiempo en la cuestión de los bordados, muchas propuestas llegaron a su localidad con el fin de “aprovechar” las potencialidades de esta herencia cultural, sin embargo, a pesar de aportes significativos siempre quedó un sin sabor al no cumplir con las expectativas que se generaban desde un comienzo. En Sarumaky, argumentan las beneficiarias, la expectativa era grande, aún cuando no habían tenido buenas experiencias al respecto, se esperaba mucho, todo se orientaba al despunte de ambas parroquias:

“(...) ha habido un sin número de proyectos y nunca me he metido porque sabia que esto no sale (...). (Anexo 9, R. Tabando, pgta. 3). (...) esta vez accedí porque se hablaba de microrregión, se hablaba de exportación directa, se hablaba de turismo, de comercio justo, por eso me animé y me incluí (...).”(pgta. 4).

Para la mayoría de las beneficiarias era por ejemplo la primera vez que participaban de una asociación, a pesar de tener una cultura comunitaria sólida, cuando hablaba con cada

una de ellas señalaban que preferían trabajar independientemente y que en realidad se constituyeron como asociación sólo porque era requisito para acceder a los beneficios del Centro de Negocios y porque las instancias gubernamentales al momento no brindan oportunidad a artesanos individuales; sólo ahí una importante pauta para entender que la participación organizada para los destinatarios es visto como una “cuota” o un “requisito” que hay que cumplir. Reversar ese pensamiento es también tarea ardua del gestor del desarrollo.

“(…) si hablan y cumplen su palabra sí vale la pena, pero si hablan y luego cambian de palabra ya no, por eso son los problemas, la gente no entiende lo que vale la palabra. Al principio nos hacen emocionar y al final del proyecto nos dicen no es así”. (Anexo 9, R. Tabando, pgta. 24).

De esta última cita, me quedo para el análisis con la frase “la gente no entiende lo que vale la palabra”, la resalto porque ese es otro de los grandes problemas para integrar las perspectivas a las comunidades o a los sectores populares pues es ahí donde las relaciones son más directas más cercanas y en ese sentido el *valor de la palabra* cumple un rol fundamental pues cumplirla tiene que ver mucho con la dignidad de la persona, lastimosamente hoy en día en el medio urbano se ha implementado una *cultura de papel* en donde lo que realmente vale es lo que está escrito, relegando el valor del acuerdo, la promesa, el compromiso en un plano bastante inferior.

“(…) ¿cuál es la especial función que cumplen? Sus funciones son más de confianza y ¿porqué son más de confianza en el área rural? (...) vaya a ver a las mujeres, en el caso de los bordados así no sea pagado ellas lo van a hacer (...). Entonces es esa la eficiencia y confianza que se muestra (...) ud. le dice “yo necesito mi blusa para mañana cinco de la tarde” y ellas le decían si alcanzan o no alcanzan, “deme tal día más” y de no ser así ellas pasan borda y borda todo el día (...)”.(Anexo 6, H. Sandoval, pgta. 40).

Con lo dicho, es posible comprender que si la gente exige y demanda que se cumpla con lo que se ha ofrecido es porque ellos trabajan así, cumpliendo con su palabra, como dije es un asunto de dignidad y responsabilidad y es así como asumen el tema de la confianza en su práctica diaria, con el trabajo muchas veces sacrificado pero cumplido.

La forma más viable de hacer tangible esta conexión social fortalecida desde la confianza es dejar por sentado que el trabajo no puede dejar de ser construido en todo momento con la gente, partiendo de la cercanía con su entorno para saber lo que se necesita y para impactar en donde se haya planeado en conjunto. Esto con el fin de que los entes que conjugan la institucionalidad social del Desarrollo Local puedan intensificar la integración de sus esfuerzos y así no sólo se fortalezca la gestión de las Organizaciones de Desarrollo, sino que eso se pueda proyectar al resto de actores intervinientes.

“(…) tiene que fusionarse con los actores, con los beneficiarios directamente para asegurar que se destine los recursos correctamente, es decir, no se consigue recursos para que quede aquí en la prefectura o para cualquier otra institución, se consigue recursos para que sean beneficiarios una comunidad o una mancomunidad o un territorio”. (Anexo 4, C. Merizalde, pgta. 15).

Con esto también considero importante resaltar que el escenario participativo por el mismo hecho de ser imprescindible es uno de los más complejos de ejecutarlo, pues requiere más tiempo, mucha paciencia, más inversión e inclusive la confluencia de más intereses, por ejemplo:

“(…) Sí es verdad que en la concepción de desarrollo territorial lo que predomina es la articulación de actores, pero verás que ahí hay condiciones, por ejemplo la articulación de actores en el territorio sí, o sea teóricamente también es interesante pero cómo me pongo de acuerdo con el Kiosco de San Gabriel, si al kiosco no le interesa que San Gabriel se organicen los productores, para qué, si a ellos no les interesa que crezcan sino sólo que les vendan la leche y ve como un dificultad que estén organizados, por ejemplo la compra de leche podría ser distinta, puede ser técnicamente viable si sólo se asociarían e hicieran un centro de acopio único en donde se concentren los productores, pero es diferente porque en cada pueblo ponen un centro de acopio de leche, en el fondo lo que están haciendo es que en el pueblo se ponga esta enfriadora y el otro pone otra y el otro pone otra ¿qué logras con eso? Que este tipo no se lleve con este, y no se lleve con este otro, entonces hay una desorganización. A ellos no les interesa que haya asociatividad y a los Gobiernos Parroquiales les interesa la

asociatividad siempre y cuando esté en sintonía con lo que piensan”.(Anexo 2, R. Navas,pgta. 24).

En este sentido, si bien es cierto que el empoderamiento de la comunidad es una cuestión que beneficia a más personas y en general a la consolidación de la relaciones territoriales, no es menos real que hay intereses personales, políticos o económicos que dificultan enormemente cualquier intención de integración y no pasan por el manejo de las Organizaciones Sociales.

“No es que el FEPP desune, uno la mayoría de veces hace lo que tiene que hacer, se cumple con lo establecido pero es la gente con su intereses los que lo dañan. En el caso de Sarumaky les hemos entregado todito a la Junta Parroquial, la maquinaria, absolutamente todo y nosotros no hemos hecho desunión de nada. Pero la gente le cree a sus líderes, y no siempre los líderes tienen la verdad absoluta o la buena voluntad de hacer crecer a la comunidad, entonces les habla en kichwa, en su idioma, en su entorno y le creen, para nosotros no siempre existen esas ventajas; entonces ahí ¿cuál es mi responsabilidad? es estar a un costado, pero qué pasa, esto estaba previsto para integrar a la mayor cantidad de personas y vinieron unas personas con el planteamiento de que es “sólo nosotras y nadie más”. (Anexo 2, R. Navas, pgta. 30).

Por eso para quienes impulsan este tipo de procesos sociales es ineludible aprender a “jugar” con los elementos que no dependen de su jurisdicción y además con la capacidad política que tengan el resto de actores sociales para poder acoger las iniciativas que superpongan sus intereses y esta es una habilidad que no se aprende en libros, técnicas o metodologías, es algo que se aprende con la experiencia, con una visión amplia del contexto y dimensionando cuáles serían los alcances de determinada acción. Raúl lo explica, en Sarumaky fallaron en la identificación de estas perspectivas, y es tan sensible este aspecto, que casi costó el fracaso del mismo.

“(…) tienes que saber bien a quien escoger en cualquier implementación y si por mala suerte se cambia por ejemplo de Presidente o de Prefecto ponerte a rezar en serio, porque no sabes quién viene y eso es lo que nos pasó en Sarumaky, ahí hay un problema de cambio de administración, ahí nosotros nos equivocamos, (...) nos

confiamos que siendo el presidente Correa del mismo partido, el presidente de la Junta Parroquial iba a volver a ganar y no fue así, no se midió las consecuencias; (...) ellos por su parte nos pidieron que nosotros hagamos algunas cosas(...) y les protegíáramos a ellos , no campesinamente sino políticamente, para guardarles el espacio de poder y poder seguir estando ahí, entonces nosotros ahí nos equivocamos y hay que aprender de las equivocaciones también. (...)Pero de todo estamos aprendiendo y eso que ya somos viejos en estas cosas, entonces ahí hay que decirles bien clarito ¡no!". (Anexo 2, R. Navas, pgta. 22).

A razón de lo mencionado, continúa con la siguiente precisión:

“Con el Bepi (José Tonello) estamos acostumbrados a decir las cosas de frente y con alguno entes políticos no puedes decir las cosas de frente, tienes que ser calculador, tienes que ser frío, tienes que ser mañoso y eso se aprende y tienes necesariamente que aprender para estar en este mundo de las Fundaciones; de ninguna manera engañar, robar, mentir, nada de esas cosas pero mañoso si hay que ser”.(Anexo 2, R. Navas,pgta. 24).

Con todo esto y para finalizar, retomo la reflexión que muchas veces puntualiza José Tonello; él explica que los problemas no tienen las OSC, Juntas Parroquiales o Gobiernos Provinciales, los problemas son de la gente y las soluciones de estos problemas deben ser planteadas, elaboradas y sostenidas por esa misma gente, las instituciones como tal están de apoyo para ayudar a canalizar estas soluciones pero es la comunidad la que debe crecer con su buena gestión, de lo contrario seguirán siendo siempre acciones aisladas del entorno social en el cuál se desarrollan.

Para los gestores del desarrollo es preciso entender que jamás podrán encontrar el proyecto, estrategia o gestión ideal simplemente porque no existe; siempre habrá errores y fallas porque no deja de ser un proceso manejado por la imperfección humana. Lo que considero es posible conseguir es el proyecto, estrategia o gestión más pertinente al entorno siempre y cuando se acuerde, negocio e implemente con los actores, de tal manera que sólo con la participación del mayor número de actores interesados se podría

asegurar una mayor pertinencia y reducir esos posibles errores, es una ventaja que sólo el consenso lo consigue.

¿Qué tiene la integración a través de la participación que no se pueda lograr sin ella? Desde mi punto de vista es el *poder legítimo*, no el impuesto o el heredado; es el que parte de la aceptación y representación de la gente y por ese mismo factor logran funcionar a partir de la credibilidad. Esas son las Organizaciones que lograrán sostenerse en todo tipo de crisis, las apoyadas por su entorno.

Por ello, estos procesos jamás podrán ser uni-direccionados por una sola perspectiva, se necesita que la mayoría se coalicionen en función de definir la hoja de ruta más pertinente. Cuando al fin pueda hablarse de esa integración institucional vendrá por sentado que el verdadero beneficio se habrá canalizado hacia la gente.

5.5. ROL DE SOSTENIBILIDAD

Impulsar un proceso que tenga la capacidad de equilibrar cada uno de los factores del Desarrollo Local en pro de que la vida en su amplio sentido y las relaciones que a partir de ella se generan pueda ser no sólo garantizada sino también sustentada en el futuro es el gran objetivo que debería inspirar el camino de las Organizaciones de la Sociedad Civil, sobre todo porque lo que se precisa es que esos procesos sean estructurales, de fondo, que tengan la capacidad de permanecer y fortalecerse con el tiempo, de ahí que este enfoque se ve cobijado por el Desarrollo Humano Sostenible.

“(…) las fundaciones de desarrollo quieren cambiar las causas estructurales de la gente, no sólo apalear la pobreza (…) entonces nosotros buscamos ir al origen de los males, a las causas que lo generan y eso es un trabajo necesariamente sostenido”. (Anexo 2, R. Navas, pgta. 10)”.

Bajo ese punto de vista, el de *sostenibilidad es el quinto rol* medular de las OSC identificado a partir de la necesidad de generar en las mismas una visión de futuro que admita y más que eso consiga trabajar en procesos estructurales y sostenidos aún cuando el escenario en donde se manifiestan se caracterice por tres factores que amenazan permanentemente la gestión de las mismas, por no decir siempre: la crisis, el cambio y la incertidumbre.

Así pues, la *crisis* de esta época está marcada por dos corrientes coexistentes antagónicas entre sí, por un lado las deficiencias del Desarrollo Moderno como el consumismo extremo, las transiciones efímeras, la inestabilidad emocional, el utilitarismo moral, la corrupción, el desequilibrio del poder y las oportunidades y por otro lado el surgimiento, aún débil, de nuevas posturas que proponen replantear críticamente el Desarrollo con rostro humano, de las relaciones sociales justas, el respeto hacia la cultura diversa, la vida, la naturaleza y el desprendimiento material.

Todos los factores señalados anteriormente son los mismos factores que inciden con fuerza en la consolidación del enfoque del Desarrollo Local, y al ser tan cambiantes en todas sus dimensiones, colocan en la palestra de la acción escenarios que se alteran frecuentemente y que no permiten tener un entorno determinado y acabado en donde se pueda ejecutar la estrategia, la planificación, la gestión o cualquier proceso de forma precisa.

En ese contexto, evidentemente el reto es transformar esa relación *crisis-cambio* que genera *incertidumbre* con resultados negativos, cortos, impactos leves y procesos inconclusos por la relación crisis-cambio visto como oportunidad pues si hay crisis hay una necesidad, si hay una necesidad habrá factores con los que se puede trabajar y en ello habrá entonces una evidente oportunidad de cambio positivo que se verá reflejado en procesos sistemáticos, profundos y bien consolidados en la comunidad.

Hoy frente a la crisis, lograr la sostenibilidad es el primer imperativo que hay que solventar tomando muy en cuenta que el problema en realidad ya no es la crisis, la crisis ha dejado de ser circunstancial y ha pasado a ser en definitiva una constante, siempre presente, siempre amenazando y siempre tentando las reglas del juego; por ello no es bajo ningún punto de vista viable esperar a que esas circunstancias cambien para actuar, porque con seguridad lo más probable es que no ocurra, lo que se debe buscar son perspectivas que permitan conseguir estimar futuros probables y deseables a razón de que se pueda conseguir fortalecer sustentablemente toda acción emprendida.

Así pues, para contrastar lo expuesto con la experiencia de estudio, parto del testimonio de una de las personas que a través de su participación en esta investigación como beneficiaria de Sarumaky, permite esbozar la realidad que muchas veces enfrentan

los destinatarios últimos de las iniciativas generadas por las OSC o cualquier otro ente interviniente:

“(…) dicen que con el proyecto se ha mejorado la familia, todo el entorno, eso sí que lo dudo, es realmente poco lo que sale del bordado y dicen que de esto educan a los hijos, a veces me pregunto si soy yo la que no puede vender o la que me va mal. Pero cuando yo pregunto a mis compañeras ¿ha vendido? Me dicen no ni una, me fui a la feria pero nada o vendí unita o dositas para el pasaje o la comida y a la casa con las manos vacías”.(Anexo 9, R. Tabando, pgta. 25)

Pongo en contexto la cita para el análisis respectivo; cuando entrevisté a Rosita el proyecto había culminado hace aproximadamente un año, es decir, para ese entonces ya era posible determinar los beneficios que haya recibido, los cambios que se hayan mejorado y la forma en que se haya dado continuidad a lo que se había ejecutado. Sin embargo, es absolutamente notorio que tales ventajas no se han hecho tangibles en la vida de las personas de la microrregión y que participaron de ese proyecto.

Ahí es cuando yo me pregunto ¿qué pasó con toda esa propuesta integral, potente, completa y motivadora que investigué en lecturas, documentos y planificaciones y que sin duda era prometedora en cuanto resultados? La respuesta es corta pero compleja: no se devuelve a la comunidad los procesos generados.

El problema radica en que al parecer todo funciona cuando hay la intervención de técnicos, de autoridades, de financiadores y hasta de medios de comunicación, sin embargo al concluirlo parecería que nada ha pasado y que todo o casi todo ha vuelto a ser como antes.

“(…) deberíamos decir que Imbabura está por intervención, de la mejor manera posible con tantos proyectos, con tantas ONG’s con tanto dinero que ha venido a la provincia, deberíamos estar recontra bien pero lo que pasa es que los proyectos han sido mal gestionados, ha venido mucho dinero y mientras vino ese dinero los proyectos funcionaron, cuando se acabó el dinero los proyectos se acabaron y esa no es nuestra finalidad, tenemos que ser claros en eso, debemos estar para el desarrollo de competencias locales y territoriales”. (Anexo 4, C. Merizalde, pgta. 7)”.

Con todo esto, desde mi punto de vista, el *rol de sostenibilidad* que debería estar impulsado estratégicamente por las OSC es el más débil de todos pues hay una dependencia constante en el funcionamiento de todas las iniciativas, al momento son realmente contados los casos en los que se haya podido conseguirlo y los poquísimos que lo han logrado han trabajado durante décadas, equivocándose o retrocediendo pero siempre aprendiendo a avanzar.

Así que lo primero que uno debe interiorizar, es que por más increíbles que puedan ser las ideas, los proyectos o las metodologías, así se logre articular muchos actores, así se logre comprar mucho insumo o material o bien se consiga un equipo de facilitadores muy formadas académicamente, no servirá de nada si es que la comunidad no es la que lo sigue manteniendo y reproduciendo.

Por ello comienzo entonces por resaltar la importancia de la sostenibilidad en la gestión de las OSC para que con coherencia se pueda hablar de una proyección de sostenibilidad en el Desarrollo Local. Con esto me refiero a que de entrada toda estrategia o acción que se despliegue dentro de las Organizaciones de Desarrollo debe fundarse en un proceso que lo anteceda sosteniblemente. Sobre esto hay dos aspectos importantes que influyen en la sostenibilidad interna de las Organizaciones Sociales, la primera con relación al *trabajo sostenido* y la segunda a la *independencia financiera*.

Revisemos entonces la primera relacionada con el *trabajo sostenido*, este factor se refiere a la necesidad de convertir el trabajo voluntario o esporádico en uno permanente y técnico basado desde luego en principios y orientaciones profundas, pues si bien es cierto que son organizaciones que se fundan en base a una motivación y espíritu voluntario, no significa que sea posible incidir en la sustentabilidad si no se propicia construirse en base a un proceso sistemático de acciones que orienten los objetivos, el Desarrollo Local necesita de un trabajo muy bien estructurado, responsable, inteligente y entregado, no únicamente voluntario, ya que este último si bien es una condición necesaria, no es una condición suficiente para entregar a la comunidad integralidad en el Desarrollo.

“Considero que el trabajo voluntario funciona para ciertas obras asistenciales, ir a visitar enfermos etc., intenta ubicar bien estas cosas: para un trabajo sistemático como el nuestro, en las comunidades, lejos de casa que de hecho implica un esfuerzo voluntario (...). Hay voluntariado que conozco aquí en la ciudad, por

ejemplo Asociación de Damas Voluntarias para los enfermos Incurables, hay personas voluntarias que van a visitar a los enfermos pobres en el hospital Eugenio Espejo, pero es un trabajo que haces una vez por semana, pero el Desarrollo requiere de un trabajo sostenido, no hay otra manera (...)"(Anexo 1, J. Tonello, pgta. 9).

Aquello marca una enorme diferencia a favor de la sostenibilidad, pues se sujeta a fortalecer procesos que inciden determinantemente en las relaciones sociales, de lo contrario serían acciones puntuales que se verían reflejadas únicamente en la opinión pública caracterizada por ser efímera de acuerdo a la coyuntura de momento y de eso no se trata, se trata de evolucionar a un proceso coherente como hemos señalado de sentir-pensar –hacer cíclica y constantemente.

El segundo aspecto está relacionado a precisar el enorme reto de conseguir la *independencia financiera* de las Organizaciones de Desarrollo, lastimosamente el escenario para las OSC ha sido y sigue siendo en la mayoría de los casos de *dependencia* hacia una entidad más fuerte en capital que básicamente asegure su financiamiento.

Esto último incide directamente en su desenvolvimiento desde la autonomía sesgando la construcción de los objetivos y metas que se ha planteado en función de las necesidades de la comunidad para dar prioridad a intereses individuales de quienes lo financian. De ahí la importancia de la descendencia del capital de las OSC, no por su trascendencia en sí, sino porque brinda pautas claras y concisas de a quién o a qué intereses debe responder, en el *rol de gestión* lo abordé con el caso de la Cooperación Internacional, sin embargo lo vuelvo a retomar porque la forma en cómo se gestione el factor financiero también dependerá en gran medida la capacidad de sostener el proceso del Desarrollo Local.

Así pues, alejando el tutelaje de cualquier institución que represente intereses que no sean comunitarios y alineados al de una Organización Social, los gestores del Desarrollo deben encontrar la manera de sostener sus productos y servicios por su propia cuenta y si adicional a esto se adhiere algún recurso económico o de cualquier índole deberá ser alineado a su mecanismo de intervención, no viceversa.

El GSFEPPE aunque sí ha tenido dependencia financiera de organismos internacionales ha desarrollado opciones sin perder de vista su objeto social como las

Empresas Sociales, la venta de servicios, la consultoría o la Cooperación técnica-compartida no financiera con instancias internacionales que a pesar de ser aún tambaleantes, podrían ser un potencial despunte para su autonomía financiera que en vez de generarse con miras lucrativas se fomente la garantía del servicio integral que ofrecen, esto porque si a la final se busca recursos no es para funcionar comercialmente, es para sostener desde todas las perspectivas humanas un el Desarrollo pleno.

“(…) no dijeron cómo seguimos ganando plata, dijeron a ver cómo logramos mantener este servicio, porque como estamos no vamos a mantener; entonces ahí dijimos hagamos una cooperativa, hagamos empresas sociales, se unió CAMARI que de alguna manera estaba aparte, nació CODESARROLLO, después FUNDER y después FEPPCONSTRUCCIONES, es una forma de mantener el servicio y es también una forma de revitalizar a la fundación que muchas veces no funciona por cuestiones de financiamiento o auspiciantes”.(Anexo 2, R. Navas, pgta. 11).

Ahora bien, para identificar este rol de sostenibilidad con proyección externa en función del Desarrollo Local, identifiqué tres elementos para fortalecer una visión de futuro que permita desplegar la sostenibilidad.

La primera, tiene que ver con la *compresión*, pues será la herramienta indispensable que pueda minimizar los efectos de la incertidumbre sobre el futuro. Para que quede claro, este es el tiempo en donde existe demasiada cantidad de información, en todas partes y por todos los medios, en ese contexto lo indispensable es generar la capacidad de poder abstraer y sintetizar la información pertinente para conocer con argumento y coherencia la situación intervenida, de tal manera que lo que se ejecute guarde una lógica con toda la visión amplia relacionada con el tema, así al momento de plantear los escenarios a largo plazo no sea la *incertidumbre* la que nuble el panorama.

La segunda, se relaciona con la *flexibilidad de adaptación* que tenga la organización para reconfigurar con frecuencia sus mecanismos de gestión en función del cambio constante presente en la realidad de la sociedad sin desviar desde luego los objetivos planteados desde un comienzo. Para esto es importante desarrollar la imaginación, pues en este marco de cambio permanente, es ese factor el que genera respuestas rápidas y

argumentadas, ya se supone que lo que salga de la imaginación estará respaldado por la comprensión adquirida en el elemento anterior.

La tercera se enfoca en cambio en *compartir* el conocimiento que ha obtenido cada OSC de sus distintas experiencias con socios externos. Para entenderlo expondré un mensaje bastante interesante de Tonello:

“(…) FEPP es una escuela, y lo digo con modestia, o sea que en el FEPP, y mucha gente me lo dice, pueden inspirarse otras instituciones que tienen finalidad de ayudar a los pobres viendo lo que hacemos, por ejemplo, es un logro importante decirte que estamos en muchos directorios de organizaciones similares y ¿porqué nos llaman? Porque saben que hemos hecho experiencias, que tenemos años acumulando saberes y quieren que estos saberes los comuniquemos(…)”. (Anexo 1, J. Tonello, pgta. 22).

Con lo dicho, hay una necesidad de superar el egoísmo que muchas veces convierte a este tipo de organizaciones en competidoras, cuando en realidad lo que deberían ser es socias, por ello para la sostenibilidad estructurada del Desarrollo Local las Organizaciones de Desarrollo deben tener la capacidad de poder comunicar lo que cada una ha generado para que se alineen las perspectivas, se coordinen los esfuerzos, se minimicen actividades repetitivas y se tenga un mejor impacto. Ese sería un factor determinante en la sostenibilidad, pues permite a la final trabajar en red con las instituciones de forma coordinada y constructiva y será ese compartir el que facilite el trabajo compañero y no competitivo de las mismas.

Para finalizar: “(…) el desarrollo es como las ligas, cuando están nuevitas son duras, pero para que se vaya creciendo hay que estirarles, y cuando dejas de hacerlo no vuelven al mismo sitio, pero ese es el desarrollo, debes ir ajustando”. (Anexo 1, J. Tonello, pgta. 27). En definitiva, de eso se trata, de un proceso siempre cambiante que requiere ajustes permanentes para poder hacerlo sostenible.

CAPITULO VI: CONCLUSIONES Y REFLEXIONES FINALES

Este, el último capítulo de un trabajo al que he dedicado tanto tiempo y tanto cariño, lo he destinado para recoger e integrar todas las perspectivas teóricas, históricas, legales y reales que se ha abordado desde un comienzo en función de retroalimentar todos los aprendizajes y conclusiones que dejó cada etapa. Al final mi interés será cerrar el último objetivo específico que plantee sobre inferir conclusiones que orienten a los profesionales de la Gestión Social en cómo intervenir en el Desarrollo Local desde las Fundaciones, todo esto desde una mirada muy personal.

Así, recapitulando el presente estudio dentro de la perspectiva teórica de los conceptos abarcadores primero desde el Desarrollo Local, tomamos como punto de partida el análisis de la edad Moderna suscitada entre los siglos XV y XVIII con el Renacimiento, la racionalidad, la Ilustración, la industrialización, puesto que su construcción ideológica en torno a la razón y la ciencia llegó a ser tan fuerte que influyó, inclusive hasta ahora, de forma determinante en todas las perspectivas de Desarrollo, doctrinas sociales, corrientes de pensamiento, formas de vida y mercados globales.

En este sentido, el pensamiento socio-ideológico de la época Moderna constituyó un período trascendental para el surgimiento de varios enfoques teóricos alternativos que de muchas formas rompieron con la acepción tradicional de Desarrollo entendido como crecimiento económico y material; esto porque su cuestionamiento supuso superar o repensar la idea hegemónica y absoluta de proteger el libre mercado, el industrialismo, el desarrollismo o la libertad individual colocando a la lógica y la razón como fundamentalismos de vida total.

Es así que apropiado de la deshumanización de los sistemas sociales y la devastación medio-ambiental a costa de la dinámica de “producir por producir”, el Desarrollo dejó de pensarse únicamente desde la fría economía para abrir campo al paradigma del *Desarrollo Humano Sostenible* en función de atar el protagonismo indiscutible del ser humano dentro de un sistema verdaderamente sustentable.

Bajo esa perspectiva, lo que se intenta es perseguir la calidad de vida respetando y rescatando identidades y autonomías para dejar de homogenizar las relaciones humanas, de ahí emerge el concepto de *modos de vida locales* haciendo reverencia a la riqueza de las distintas características que cada familia, cada barrio, cada comunidad posee, es decir, el fundamento del Desarrollo Local.

Es por ello que de cinco distintos enfoques que tiene el Desarrollo Local, se optó por mirarlo desde el *integrador*, sobre todo porque el poder local no es un instrumento, es un proceso integral centrado en primera instancia en el fortalecimiento de las capacidades de la comunidad local para posibilitar el surgimiento de su potencialidad autosuficiente con el fin de que sean capaces de mejorar su calidad de vida.

Este enfoque de desarrollo, se apunta a las expansión de las capacidades y condiciones asociadas a un área geográfica en particular en donde viven personas que comparte historia, cultura, aspiraciones medios sociales y políticos, un ambiente con sus respectivos recursos naturales, productivos, económicos y de infraestructura que requieren ser encadenados para potenciarse.

Definimos entonces al Desarrollo Local como un proceso integral centrado en primera instancia en el fortalecimiento de las capacidades de la comunidad local para posibilitar el surgimiento de su potencialidad autosuficiente con el fin de que sean capaces de mejorar su calidad de vida. Sin lugar a duda, como habíamos señalado anteriormente, el protagonismo recae en las personas, en las familias, los barrios, las comunas, vecindades, las organizaciones sociales y las instancias de gobierno que más cerca se encuentran de las realidades locales; estos espacios son privilegiados pues la proximidad es fundamental al momento de determinarlo.

“Se espera razonablemente, que un territorio local sea un territorio “proxémico” en el cuál las relaciones interpersonales, los contactos “cara a cara” y las tradiciones familiares y sociales sean de mayor importancia que las relaciones impersonales mediatizadas por instituciones y que las tradiciones, sean cuando menos tan importantes como el marco legal” Boisier (1999).

En este sentido, dentro de las dimensiones que estructuran al Desarrollo Local, hablamos primero del *territorio* como la dimensión de lo posible, es este el escenario para el desarrollo pues conjuga variables económicas, políticas, sociales e institucionales que a partir de su patrimonio natural ofrecen a las relaciones sociales el contexto idóneo para su desenvolvimiento.

La segunda dimensión que lo estructura es la *participación*, pues es el factor clave para que la persona se auto-identifique en un espacio, en una cultura, con unas costumbres, mecanismos productivos e inclusive relaciones afectivas; es en definitiva lo que lo constituye como ser social y cuando se la ejerce como ciudadanía hace tangible la distribución del poder y relaciones más equitativas.

La tercera dimensión está representada por la *cultura*, cuya principal función es proteger la libertad de cada comunidad de *ser*, es decir, respetar y más que eso aprovechar lo que identifica y diferencia a cada una de ellas.

La cuarta dimensión corresponde en cambio a la *descentralización*, su rol es otorgar eficiencia de forma institucionalizada al Desarrollo Local, ¿cómo? Utilizando el poder político en su sentido amplio y profundo para administrar el territorio de forma participativa en función de su identidad.

La quinta y última dimensión del Desarrollo Local es la *economía social*, la misma que finalmente termina consolidando las potencialidades productivas en motores económicos de la localidad resaltando siempre que la propiedad y gestión de las mismas pertenecen a las personas que trabajan en ellas.

Ahora bien, sobre el matiz teórico del las Fundaciones como Organizaciones de la Sociedad Civil es preciso volver a puntualizar que por su carácter heterogéneo y diferenciado en todo el mundo, su definición es y seguirá siendo bastante amplia; sus distintas formas jurídicas, temáticas de trabajo, metodología y organización interna dependen totalmente del contexto en el que se desenvuelven.

Su curso histórico comenzó con la organización de acciones caritativas promulgadas principalmente en la Edad Media caracterizada por la intervención de la iglesia; su trabajo estaba orientado a construir centros de misericordia y albergues por enfermos que se financiaban por los diezmos y limosnas.

Posteriormente en la Edad Moderna, se constituyen sistemas de gobierno mejor estructurados y con ello se traslada de la iglesia a los gobiernos la responsabilidad pública de manejar la mendicidad y pobreza social.

Para el siglo XIX, se consolida el “Estado del Bienestar” que funciona a través de organizaciones de asistencia para cubrir las necesidades sociales. Posteriormente, este modelo social entra en crisis puesto que las demandas económicas urgentes relegan la protección social a un segundo plano y es ahí en donde los grupos adinerados retoman iniciativas organizativas de caridad para apalear “el dolor de los pobres” a través de donaciones y voluntariados; iniciativas fuertemente criticadas puesto que mantenían un tinte vanidoso cuando la dinámica social demandaba otro tipo de estructuración en donde

los derechos sean explicados a través de garantías y mecanismos claros, explícitos y operativos para su aplicación.

Fue a mediados del siglo XX, en donde finalmente surgen formalmente las Organizaciones de la Sociedad Civil a nivel internacional, proliferando en cuadros nacionales auspiciados, reconocidos y sustentados por Organismos Internacionales apoyando principalmente temas medioambientales y de protección de derechos humanos. Consecutivamente florecen temas de desarrollo progresistas, derechos colectivos o de las minorías y la defensa de intereses aún difusos.

El concepto histórico de beneficencia, de filantropía, de tutela que inspiraba anteriormente a la mayoría de las entidades de esta naturaleza, se transformó paulatinamente en un moderno sentido de cooperación, de complementación de la acción estatal en la esfera de la organización social.

En este sentido, según la pertinencia de la presente investigación de acuerdo a su matiz social se definió teóricamente a las Organizaciones de la Sociedad Civil como grupos ciudadanos que se construyen a partir de la conformación de colectivos o movimientos plurales y autónomos; conceptualmente tienen origen e identidad comunitaria y desde esa perspectiva inciden en la construcción de la agenda pública en distintas dimensiones: promoviendo formas de participación política, movimientos reivindicativos, defensa de identidades, protección al consumidor, reconstrucción del tejido social, etc. todo esto para pensar en la sociedad civil primero como colectivo empoderado.

Ahora bien, con la síntesis expuesta sobre la definición teórica de los dos conceptos, identificamos que desde determinado momento histórico su razón de ser responden a similares corrientes de pensamiento y demandas sociales, así por ejemplo la consolidación del Desarrollo, aunque no fuese desde la mirada Local, involucró también el posicionamiento de las Organizaciones Sociales para hacer frente a temas humanitarios; en este sentido, en el análisis del contexto nacional, mi objetivo principal fue encontrar el punto de quiebre entre ambas evaluando su bagaje histórico, pues desde el nuevo escenario social, con la vigencia de la actual constitución, la esfera política, económica y social pone nuevas reglas del juego al tema que propuse.

A partir de lo dicho, es preciso indicar que para el Ecuador el Desarrollo Local y las Organizaciones de la Sociedad Civil - OSC son procesos sociales relativamente muy

nuevos, al menos su constitución formal lo es porque apenas comienza en el siglo pasado, lo puntualizo como “formal” porque como práctica o como ejercicio de convivencia social estuvieron presentes desde muchísimo antes. Revisemos entonces a la par la evolución histórica de ambas.

Las OSC en el Ecuador formalmente constituidas, como puntualicé en el párrafo anterior, comenzaron como iniciativas filantrópicas manejadas por sectores adinerados del país; se focalizaron en la construcción de orfanatos, manicomios, hospicios y casas de salud a finales del siglo XIX, muestra de esta etapa es la creación de la Junta de Beneficencia de Guayaquil auspiciada por el cabildo de ese cantón en 1887 tomando como referencia un entorno político bastante conservador y marcado aún por el dominio de la iglesia, la explotación agrícola y el fuerte regionalismo entre Costa y Sierra, hablamos de una Organización Social creada por las élites económicas, políticas y eclesiásticas para trabajar en temas sociales desde la caridad. El Desarrollo, era un concepto débil en aquel momento.

A mediados del siglo XX, los efectos de la segunda posguerra dejan a EEUU con un absoluto protagonismo político y económico a nivel mundial; liberar las economías y los procesos mercantiles era el imperativo de toda la hegemonía internacional. En el Ecuador, esta etapa adquiere el nombre de *desarrollismo* y marca un panorama completamente distinto, es un país petrolero y ello definió un antes y un después caracterizado totalmente por el industrialismo y la globalización. El país conoció por primera vez su capacidad de producir y trascender de su modelo económico primario-exportador a un modelo de Desarrollo Económico.

A partir de entonces, comenzamos a utilizar un concepto bastante interesante: *la planificación*. Interesante porque hasta entonces la administración pública y privada se distribuía “a la carta”, según conveniencias de élites y es a partir de su aplicación que por primera vez se comienza a intentar estructurar con criterios “técnicos” el destino de los recursos naturales y económicos. La planificación, aunque no concebida desde la localidad, implica pensar en la *descentralización* y organizar al *territorio* en función de aprovechar al máximo sus factores productivos y la capacidad de endeudamiento. Como se podrá percibir encontramos el origen histórico de tres elementos importantes para el Desarrollo Local: la planificación, la descentralización y el territorio.

Para las OSC, esta etapa desarrollista e industrial marca dos procesos importantes; la primera es el fortalecimiento de la capacidad institucional del Estado “Benefactor” produciendo la implantación de servicios sociales, al menos primarios, de salud y educación, y con ello Organizaciones Sociales de soporte como APROFE, CARITAS o el Centro del Muchacho Trabajador; la segunda y absolutamente trascendente para este estudio es la reforma agraria, pues con ella emergen movimientos y organizaciones orientadas a apoyar a los campesinos, obreros y sectores rurales, es decir, organizaciones con enfoque de Desarrollo Comunitario, muchas de ellas fuertemente promovidas por grupos religiosos que promovían la Teología de la Liberación y que buscaban dar asistencia técnica a las comunidades. Es importante destacar aquí para comprender la trascendencia de este período en el presente estudio, que este fue el contexto que dio origen al GSFEP en 1970.

Siguiendo el curso histórico, en 1972 el Gral. Guillermo Rodríguez Lara en calidad de presidente de la República del Ecuador presenta el primer documento de planificación formalmente establecido denominado "Principios filosóficos y plan de acción del Gobierno" para orientar la gestión pública. Es en su presidencia que se crea también el primer organismo planificador gubernamental denominado Junta Nacional de Planificación y Coordinación Económica del Ecuador - JUNAPLA (1974-1979).

A partir del retorno del país a la democracia en 1979, fueron varias las iniciativas que los gobiernos de turno propusieron para modernizar y descentralizar el Estado; por ejemplo se creó el Consejo Nacional de Desarrollo- CONADE (1979-1998) por Jaime Roldós Aguilera y años después con el declive del paraíso petrolero la Oficina de Planificación de la Presidencia-ODEPLAN 1998- 2003 impulsada por Jamil Mahuad.

Pese a estas iniciativas, realmente pocos fueron los cambios que se hizo en torno a reorganizar un Estado potencialmente centralizador de riquezas, recursos, competencias, inversiones y capitales. Sin duda alguna, para el Ecuador estas ineficiencias centralistas camufladas con iniciativas planificadoras en cuanto a gestión pública generaron fuertes consecuencias. La bonanza petrolera iba en declive a finales de los años ochenta, el Estado se volvió inoperante en cuanto a la gestión pública e inicia un período de reducción del tamaño del Estado conocido como Neoliberalismo.

La liberalización de las economías, la globalización, el dismantelamiento del Estado “Benefactor” y el desgaste de la administración pública abrieron campo a las Organizaciones de la Sociedad Civil financiadas y apoyadas técnicamente por la figura de la Cooperación Internacional llegando a financiar, en promedio, el 50% de los proyectos de Desarrollo. Este factor hacía que las Organizaciones no Lucrativas proliferaran y se fortalecieran llegando a ser más importantes inclusive que el propio gobierno y sus ministerios. Es así que el rol de las OSC termina siendo el de cubrir las ineficiencias del Estado.

Es aquí en donde yace la total divergencia entre ambas; al igual que para las OSC, la Constitución Política del 2008 constituyó un punto de quiebre para el Desarrollo Local pues supuso refundar una concepción ideológica Neoliberal recuperando el rol rector del Estado en la garantía de derechos, formando todo un despliegue institucionalizado, normativo y planificado para descentralizar democráticamente el territorio con gobiernos intermedios que ejerzan funciones y competencias de forma progresiva y coordinada.

Es desde el Título V de la Constitución política del Ecuador que se establece la organización del territorio del Estado garantizando la autonomía política, administrativa y financiera de las Juntas Parroquiales Rurales, los Concejos Municipales, los Concejos Metropolitanos, los Consejos Provinciales y los Consejos Regionales considerados como Gobiernos Autónomos Descentralizados - GAD y partir de aquello el Plan Nacional para el Buen Vivir-PNBV, el Código Orgánico de Ordenación, Autonomía y Descentralización-COOTAD y el Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial-PDOT, todo en función de respetar las autonomías y modos de vida de cada territorio.

Con esto, el escenario para las Fundaciones y demás Organizaciones Sociales cambia totalmente respecto a los ámbitos en los que pueden trabajar al verse sujetas a un mayor control y seguimiento de acuerdo a objetivos y lineamientos de la planificación nacional ejecutada por el Estado ecuatoriano, perdiendo su antiguo rol de acaparamiento social. Además de lo señalado se implanta el Decreto N. 16 titulado *Reglamento para el funcionamiento del Sistema Unificado de Información de las Organizaciones Sociales y Ciudadanas*, colocando a las mismas un peso de responsabilidad y cumplimiento burocrático que no estaban, si cabe el termino, preparadas.

Es así que, con el fin de conciliar este punto de quiebre del contexto socio político del Ecuador, me permití analizar a profundidad el rol que deberían tener las Organizaciones de la Sociedad Civil en el Desarrollo Local partiendo del análisis de la experiencia del Grupo Social Fondo Ecuatoriano Populorum Progressio – GSFPEPP en un proyecto denominado “Sarumaky” realizado en dos importantes parroquias rurales del cantón en donde nací, Ibarra.

Comienzo entonces por describir al GSFPEPP; esta es una de las primeras Organizaciones Sin Fin de Lucro del Ecuador creada ideológicamente a partir de la Doctrina Social de la Iglesia con incidencia en el Desarrollo rural del país al calor de la reforma agraria y el movimiento campesino en los años 70; es una organización que desde sus inicios trabajó apegada totalmente a la realidad campesina bajo el imperativo moral de “*la opción preferencial por los pobres*”.

Ha sido una Fundación que ha contribuido fuertemente a la organización social de base e instituciones de apoyo y ha estado presente en los procesos sociales reivindicativos más importantes del Ecuador. Su increíble aporte ideológico y técnico de 45 años de servicio ha logrado que el sector popular sea reconocido como un grupo social medular en la cultura, economía y política del país dejando de ser visto como un mero grupo de comerciantes o trabajadores informales catalogados así por no tener un sueldo fijo. Además, ha logrado posicionar y consolidar conceptos profundos como la organización social, el cooperativismo y la asociación como los mecanismos más democráticos de incidir en el desarrollo.

Su especial mecanismo de trabajo se caracteriza por ser la única Fundación en Latinoamérica en incorporar en su metodología de trabajo el concepto de *grupo* en el área social, una terminología que usualmente se utiliza en la economía capitalista (holding) y que ingeniosamente el GSEFEPP ha puesto al servicio de objetivos sociales y comunitarios.

En la actualidad incluye el trabajo humano de aproximadamente 500 personas distribuidas en 10 oficinas regionales desplegadas alrededor del país, 7 empresas sociales de alcance nacional, la Fundación Educativa y la Cooperativa de Ahorro y Crédito que se integran como unidad institucional a través del cumplimiento de su misión, visión, valores y objetivos comunes.

Sarumaky, cuyo significado es “conocimiento ancestral a mano ”, en cambio es el resultado de la ejecución del proyecto denominado: “implementación de un centro de negocios y servicios para la sostenibilidad de la actividad artesanal tradicional en la microrregión La Esperanza – Angochagua”. Evidentemente, ambas parroquias vecinas son caracterizadas por su artesanía tradicional especialmente de los bordados elaborados a mano que con el tiempo, lastimosamente se redujo a considerarse como una actividad económica de subsistencia principalmente para las mujeres del hogar.

En función de aquello, se articulan varios actores, entre los más importantes el GSFEP y las Juntas Parroquiales de ambos gobiernos seccionales, para primero rescatar y reconocer la valiosa memoria cultural que representa un trabajo bordado tan fino y delicado para la cultura local. En base a ello, se buscaba que se resalte el protagonismo de la mujer indígena y campesina, se propicie la organización social a través de la integración de asociaciones artesanales para consolidar y unificar esfuerzos para que este trabajo no sea sub-valorizado y en base a eso promocionarla como una actividad que aporte a la economía familiar y comunitaria.

Con todo esto, puedo afirmar que desde que comencé a indagar sobre Sarumaky pude percibir el enorme potencial que tenía para enlazar factores históricos, culturales, artísticos, económicos, sociales e inclusive hasta turísticos que podían complementarse en función de potencializar el Desarrollo Local desde la perspectiva social que había propuesto para el estudio, tal es así que en la segunda parte del capítulo tres, hay un sin número de elementos que hacían de este proyecto un buen ejemplo de análisis.

Por ello, el objetivo principal del trabajo de campo de este estudio no fue mirar la intervención puntual de una Fundación, en este caso del FEPP, en un proyecto particular denominado Sarumaky para ver si hay o no Desarrollo Local; vale la pena destacar que si bien es cierto se puso especial énfasis en el GSFEP como Fundación, no se pretendió evaluar la acción individual de la misma ya que ningún proceso de Desarrollo se logra con su única actoría; su trabajo requiere necesariamente la complementariedad y coordinación con diversas instancias.

El reto fue identificar el rol de las Organizaciones de la Sociedad Civil en el Desarrollo Local partiendo del reconocimiento de que el Desarrollo de las localidades requería y requiere asumir siempre modelos de gestión integral y estratégica desde todos

los sectores de la sociedad, percibiendo todo su contexto y cómo se complementa esa gestión con los distintos involucrados (actores, facilitadores, ejecutores, instituciones públicas y privadas, beneficiarios directos o indirectos u organismos internacionales).

Con todo lo expuesto es posible identificar porqué la pregunta estructurante del estudio fue la siguiente: *¿Cuál es el rol de las Fundaciones como Organizaciones de la Sociedad Civil en el Desarrollo Local a partir de la experiencia del Grupo Social Fondo Ecuatoriano Populorum Progressio-GSFEPP en el proyecto Sarumaky?*

Para entender metodológicamente cómo encontré la forma de responder a esta pregunta es preciso primero puntualizar que la dinámica del Desarrollo Local y la Organización Social, formal o informal, desde su raíz meramente comunitaria, ha planteado un cambio epistemológico en el entendimiento de lo que tradicionalmente se los ha entendido, aquello implicaba un cambio de perspectiva inclusive en los instrumentos que se utiliza para hallarlos, por ello para mí, fue fundamental dar coherencia a la importancia que se destaca de forma reiterativa sobre la participación social y utilizar en esta misma investigación el método más genuino que ha existido para entender la realidad social: “ir a la gente”.

En base a eso, la metodología que escogí de acuerdo a la pertinencia y requerimientos de la misma, fue realizarla *cualitativamente* a través del contacto *cara a cara* con los protagonistas de las experiencias expuestas principalmente porque las interrogantes básicas no parten de un *cuánto* sino de un *cómo* o un *porqué*.

Ahora que el estudio ha concluido puedo ratificar que el haber visibilizado la palabra a través del testimonio de cada uno de los involucrados, fue la decisión más acertada, finalmente pude llegar a condensar e interpretar toda la información valiosa que recogí en cada entrevista en el capítulo cinco; en lo personal me quedo realmente impresionada de cómo a través de cada testimonio pude obtener una perspectiva tan completa sobre los roles que cumplen las Organizaciones Sociales. Por motivos de síntesis, a continuación resumo sólo pequeñas conclusiones generales de los roles identificados, sin embargo, sí me gustaría volver a recalcar que vale mucho la pena leer esos testimonios del GSFEPP y Sarumaky que sirvieron de fiel guía en dicho capítulo.

Esta sistematización fue posible, partiendo desde dos planteamientos sumamente interesantes que propone José de Souza Silva: la una sobre vulnerabilidad y sostenibilidad

institucional y la otra sobre la importancia de distinguir una institución de una organización.

Sobre la primera señala que la *vulnerabilidad institucional* de las Organizaciones de Desarrollo es el estado que las mantienen en crisis de forma permanente; expone que esta vulnerabilidad institucional no está absolutamente determinada porque por más complejo que parezca, sigue siendo un problema de índole social y por tanto es cambiante e intervenible.

Las Organizaciones de Desarrollo no existen en un vacío social, no son creadas por nada, tampoco porque lo desean o peor aún para satisfacerse a sí mismas, las sociedades las constituyen porque ayudan a consolidar su propio proceso de desarrollo y por ese compromiso, si se quiere “recíproco”, son esas organizaciones las que tienen que trabajar por conseguir el equilibrio de la convivencia humana o lo que Souza denomina en cambio como *Sostenibilidad Institucional*.

Sobre la segunda respecto a las *Organizaciones e Instituciones*, resultó preciso aclarar sus definiciones a través de un ejemplo: la Sociedad Civil de un país es una institución pero no es una organización, en cambio una Organización Social es paralelamente una institución y una organización, lo que no sucede con una sede de esa Organización ubicada en alguna provincia ya que sólo funge como organización.

Sobre lo último ¿Cuál es la diferencia? La Sociedad Civil es una institución porque a pesar de no tener organización tangible, su vigencia implica la consecución de un conjunto de *reglas* formales e informales socialmente establecidas por un número bastante amplio de personas que se ven afectadas por esa dinámica. Aquello no sucede con la sede de una Organización Social porque no es esa la estructura que coloca *reglas* de acción al sistema pues es una brazo o unidad ejecutora de la matriz. Aquí viene lo interesante, la Organización Social es ambas (organización e institución) porque además de promulgar, generar y construir *reglas* para marcar la vigencia de una propuesta, tiene una dimensión *administrativa* que compone una estructura organizacional para funcionar.

Con lo expuesto, hay dos dimensiones que se generan a partir de su diferenciación; la primera es la *dimensión organizacional* y se caracteriza por integrar el “*lado duro*” de las organizaciones pues contiene *factores estructurados* que lo determinan como tal: estratificación funcional, organigrama, infraestructura, recursos materiales, etc.; en cambio

la *dimensión institucional* está constituida por el “*lado blando*” de las organizaciones que se caracteriza por integrar los factores sensibles que imponen las *reglas* del juego como: premisas, enfoques, paradigmas, políticas, teorías, principios, creencias estrategias y prioridades.

En ese contexto, la vulnerabilidad del escenario social se presenta en la *dimensión institucional*, pues en esta están implícitos factores impulsores, restrictivos y cambiantes como las percepciones de naturaleza ético-filosófica, político institucional, cultural-ideológica, económica-financiero, técnica o legal que se encuentran presentes no sólo al interior de las organizaciones, su influencia también es externa y ese, ese es el verdadero punto de quiebre para la vulnerabilidad social.

Partiendo de que el principal objetivo que deben cumplir las Organizaciones de la Sociedad Civil respecto al Desarrollo Local es el de impulsar y fortalecer un entorno de *institucionalidad*, identifiqué cinco roles indispensables: *rol esencial, rol estratégico, rol de gestión, rol integrador y rol de sostenibilidad*, los mismos que serán abordados considerando que en determinado punto todos se relacionan y conectan entre sí respondiente a la lógica sistémica que encierra al Desarrollo Local.

Sobre el *rol esencial* es preciso entender primero que la conciencia social presente en las Organizaciones de la Sociedad Civil no es un resultado mecánico que viene por añadidura o espontaneidad y que además todos los que la integran la poseen. La dimensión espiritual-social definitivamente no es autónoma, requiere un desarrollo espiritual primero a nivel personal; es por ello que antes de priorizar algún otro rol organizacional, se debe fortalecer las convicciones de quienes la conforman.

Así pues, el principal rol de quienes trabajan en el campo social (más aún si se trata de Desarrollo), es el de extender primero a nivel individual una experiencia profunda, vivencial y discerniente de su propia existencia; aquello supone un desarrollo personal que vaya más allá de asumir simplemente valores sociales; se trata de buscar que cada quien pueda asumir un proyecto personal-social de vida más integral, más humanizado y consiente, y que aquello pueda proyectarlo a su trabajo en el campo social, poniendo en juego muchas más cosas que la caridad y compasión para que finalmente sea posible desarrollar herramientas y mecanismos para desatar fundamentalmente cursos sociales de acción.

En ese sentido el rol denominado *esencial* se basa justamente en comprender que las Organizaciones de la Sociedad Civil en primera instancia deberán indiscutiblemente estar conformadas por gente que a nivel personal hayan interiorizado en su vida la necesidad de luchar por lo que creen según sus fundamentos de vida, esto porque a la larga será lo que se viabilice en acciones concretas y sobre todo será lo que se trasmita al resto de la sociedad.

El *rol estratégico* de las Organizaciones de la Sociedad Civil dentro del Desarrollo Local es manejar la incertidumbre, la crisis y la inestabilidad desde el *pensamiento estratégico*, buscando elementos innovadores y orientadores que ayuden a generar comprensión, esto implica el manejo del conocimiento en su sentido amplio, teoría de los conceptos, articulación de los mismos e implicación en la realidad, pues es esa la primera forma, mucho antes que las planificaciones y herramientas, de generar poder y control sobre los factores intervinientes del desarrollo.

Vale la pena entonces destacar que este rol no se refiere a la planificación estratégica de administración tradicional como listado de objetivos, metas y actividades; desde el enfoque del presente estudio, aquellos son herramientas que aportan a la concreción de las dimensiones del Desarrollo Local, desde luego muy útiles e importantes, pero que sin que se anteceda una interpretación conceptual se vuelve mera operatividad de cualquier ejercicio social; la cuestión medular aquí es comprender la enorme diferencia entre pensamiento estratégico y pensamiento instrumental. Recordemos pues, que las herramientas sólo son herramientas, no tienen la capacidad de generar visiones ni tampoco pueden reemplazar percepciones, creatividad, imaginación e intuición.

En el análisis del rol estratégico, se puntualizó dos aristas importantes, la primera correspondiente al *ser* de la Organización de Desarrollo y la segunda implicada en la *proyección* de las mismas en el Desarrollo Local. La una enfocada a nivel interno en definir estrategias que consagren las características que definen como social a la organización y la otra para puntualizar elementos orientadores que deben manejar las OSC para fortalecer el Desarrollo Local: el territorio, la cultura y la economía social. Todo en función de que el facilitador de desarrollo pueda tener concepciones estratégicas que permitan hacer tangible el Desarrollo Local.

Para comprender el tercer *rol de gestión*, es preciso destacar que gran parte la vulnerabilidad abordada se debe a una concepción administrativa de las OSC, es decir,

concebir que las Organizaciones Sociales pueden ser establecidas desde una lógica comercial o en su defecto manejar muy débilmente su capacidad administrativa llegando a uno de los dos polos, el primero al colmo de la ineficiencia burocrática y la segunda al colmo de la inexistencia de procesos organizacionales.

En ese sentido, los cambios que necesitan estas organizaciones no deben ser incrementales porque básicamente se busca cambiar la perspectiva administrativa antes señalada por una perspectiva de gestión que amplíe el entendimiento del trabajo de las organizaciones con miras a sostener verdaderamente los procesos de desarrollo que es en última instancia lo que interesa.

En lo personal considero que una de las grandes fallas de las perspectivas sociales y humanas del Desarrollo es el hecho de ofrecer discursos absolutamente conmovedores pero sin bases pragmáticas. Con lo dicho, este rol se vuelve indispensable porque se convierte en esa fase determinante entre lo que las concepciones que hasta cierto punto quedan en la reflexión del rol esencial y estratégico para dar cabida a la intervención y facilitación de esas concepciones en herramientas tangibles.

Por ello el rol de gestión de las Organizaciones de Desarrollo debe ir configurándose por niveles; a nivel *interno* con el establecimiento de metodologías de trabajo y adaptaciones que permitan innovar la forma en que se concibe el Desarrollo y a su vez viabilice estratégicamente las mejores opciones a través de su propia planificación y gestión de recursos para que finalmente a nivel *externo* puedan articularse a procesos de mayor alcance como interlocutor de demandas colectivas con el Estado como estructura institucionalizante.

El cuarto *rol denominado integrador*, será el que oriente y resalte la importancia de haber colocado todas las perspectivas de los tres roles revisados hasta el momento (esencial, estratégico y de gestión) en función de fortalecer los espacios sólidos de empoderamiento y participación social y que además sea esa conexión con la gente de la localidad la que defina si las estrategias, los impactos, los resultados y los avances están mejorando efectivamente su calidad de vida y bienestar.

Si hay un factor que caracterice al Desarrollo Local es el de integrar; pues es absoluta la necesidad de conectar y entrelazar el territorio, las culturas, los procesos productivos, las técnicas, las planificaciones y las metodologías; sin embargo la integración

imprescindible, de mejor impacto y de mayor trascendencia es la que propicia la articulación entre los seres humanos simplemente porque si no hay una profunda apropiación social no es posible siquiera concebir que aquello sea Desarrollo Local.

Ahora bien, la experiencia con Sarumaky evidentemente fue clave para entender cómo es la conexión entre los beneficiarios y los procesos que se llevan a cabo en función del Desarrollo Local, desventajosamente es en donde encontré más vacíos. Los testimonios con los que tuve acercamiento no están ni cerca de comprender qué es lo que se quiere lograr ni porqué y lo que es peor casi ni perciben los resultados; de ahí que resulta sencillo comprender los motivos por los cuáles la mayor parte de la riqueza que tienen las propuestas se quedan sólo en papel sin un vínculo profunda con la comunidad. Al parecer, quienes están delante de estos frentes no han podido identificar la forma viable y efectiva de integrar a la propia comunidad, de incidir con firmeza en sus realidades o lo que es peor construir con ellos mismos esa realidad que les pertenece.

Los problemas no tienen las OSC, Juntas Parroquiales o Gobiernos Provinciales, los problemas son de la gente y las soluciones de estos problemas deben ser planteadas, elaboradas y sostenidas por esa misma gente, las instituciones como tal están de apoyo para ayudar a canalizar estas soluciones pero es la comunidad la que debe crecer con su buena gestión, de lo contrario seguirán siendo siempre acciones aisladas del entorno social en el cuál se desarrollan.

Para los gestores del desarrollo es preciso también entender que jamás podrán encontrar el proyecto, estrategia o gestión ideal simplemente porque no existe; siempre habrá errores y fallas porque no deja de ser un proceso manejado por la imperfección humana. Lo que considero es posible conseguir es el proyecto, estrategia o gestión más pertinente al entorno siempre y cuando se acuerde, negocio e implemente con los actores, de tal manera que sólo con la participación del mayor número de actores interesados se podría asegurar una mayor pertinencia y reducir esos posibles errores, es una ventaja que sólo el consenso lo consigue.

¿Qué tiene la integración a través de la participación que no se pueda lograr sin ella? Desde mi punto de vista es el *poder legítimo*, no el impuesto o el heredado; es el que parte de la aceptación y representación de la gente y por ese mismo factor logran funcionar a

partir de la credibilidad. Esas son las Organizaciones que lograrán sostenerse en todo tipo de crisis, las apoyadas por su entorno.

El de *sostenibilidad es el quinto y último rol* medular de las OSC , surge a partir de la necesidad de generar en las mismas una visión de futuro que admita impulsar un proceso que tenga la capacidad de equilibrar cada uno de los factores del Desarrollo Local en pro de que la vida en su amplio sentido y las relaciones que a partir de ella se generan, pueda ser no sólo garantizada sino también sustentada en el futuro, sobre todo porque lo que se precisa es que esos procesos sean estructurales, de fondo, que tengan la capacidad de permanecer y fortalecerse con el tiempo, de ahí que este enfoque se ve cobijado por el Desarrollo Humano Sostenible.

Por ello comienzo entonces por resaltar la importancia de la sostenibilidad en la gestión de las OSC para que con coherencia se pueda hablar de una proyección de sostenibilidad en el Desarrollo Local. Con esto me refiero a que de entrada toda estrategia o acción que se despliegue dentro de las Organizaciones de Desarrollo debe fundarse en un proceso que lo anteceda sosteniblemente. Sobre esto hay dos aspectos importantes que influyen en la sostenibilidad interna de las Organizaciones Sociales, la primera con relación al *trabajo sostenido* que se refiere a la necesidad de convertir el trabajo voluntario o esporádico en uno permanente y técnico basado desde luego en principios y orientaciones profundas, y la segunda a la *independencia financiera* frente al escenario de dependencia a entidades que capitalicen la iniciativa del OSC.

Para identificar este rol de sostenibilidad en cambio con proyección externa en función del Desarrollo Local, identifiqué tres elementos para fortalecer una visión de futuro que permita desplegar la sostenibilidad. La primera, tiene que ver con la *compresión*, pues será la herramienta indispensable que pueda minimizar los efectos de la incertidumbre sobre el futuro. La segunda, se relaciona con la *flexibilidad de adaptación* que tenga la organización para reconfigurar con frecuencia sus mecanismos de gestión en función del cambio constante presente en la realidad de la sociedad sin desviar desde luego los objetivos planteados desde un comienzo. La tercera se enfoca finalmente, en *compartir* el conocimiento que ha obtenido cada OSC de sus distintas experiencias con socios externos; esto permite que a la final trabajar en red con las instituciones de forma coordinada y constructiva sea el que facilite el trabajo compañero y no competitivo de las mismas.

Hoy frente a la crisis, lograr la sostenibilidad es el primer imperativo que hay que solventar tomando muy en cuenta que el problema en realidad ya no es la crisis, la crisis ha dejado de ser circunstancial y ha pasado a ser en definitiva una constante, siempre presente, siempre amenazando y siempre tentando las reglas del juego; por ello no es bajo ningún punto de vista viable esperar a que esas circunstancias cambien para actuar, porque con seguridad lo más probable es que no ocurra, lo que se debe buscar son perspectivas que permitan conseguir estimar futuros probables y deseables a razón de que se pueda conseguir fortalecer sustentablemente toda acción emprendida.

Sobre la Gestión Social, si bien es cierto, a través de esta investigación he logrado identificar estos cinco roles de las Organizaciones de la Sociedad Civil dentro del Desarrollo Local, también he podido descubrir con fascinación los objetivos que como profesionales de este campo social hemos de perseguir con nuestro trabajo. El *rol esencial* por ejemplo nos invita a *sentir*, si es preciso con el corazón, cada paso que ejecutemos en función de nuestros principios; el *rol estratégico* en cambio nos convoca a *pensar* con todas nuestras herramientas técnicas y de conocimiento; el *rol de gestión* nos mueve en cambio a *actuar* y hacer tangible mejores oportunidades; con el *rol integrador* descubrí que nuestro objetivo como Gestores Sociales es *conectar* e integrar personas, grupos, ideas e iniciativas; finalmente, con *el rol de sostenibilidad* pude determinar que nuestro objetivo último es lograr *mantener* los procesos que generamos.

En fin, la gestión del desarrollo y la organización social es un tema bastante complejo porque pasa por muchos temas sensibles y conflictivos que responden a distintas dinámicas sociales; sin embargo, considero que pocos son los campos que generan tanto apasionamiento; es más ahora que analizo retrospectivamente, me doy cuenta que es ese el motivo por el que escogí realizar un análisis profundo que me permitiera construirme de tal forma que haya sido posible hacer una auto-valoración personal de mis orientaciones de vida, de mi elección profesional, de mis expectativas sociales e inclusive los apegos que mantengo con lo que considero “mío”.

Y “mío” es el Ecuador, “mío” es Imbabura, “mía” es Ibarra, “mío” es La Esperanza, “mío” es Angochagua, “mío” es cada espacio que forma parte de mi historia, de mi barrio, de mi familia; por eso creo tanto en el Desarrollo Local, por eso y a pesar de haber varias e interesantes perspectivas de desarrollo social fue este el enfoque que llamó siempre mi

atención. Lo local, implica de muchas formas identidad y hay algo inexplicable que hace que siempre se añore el lugar de donde se viene, podrá no ser el mejor, podrá tener miles de defectos pero el mismo hecho de llamarlo “mío” hace que no se compare con ningún otro espacio y esa, esa es la manera más humana que he encontrado para aplicar un desarrollo equilibrado, incluyendo la participación de quienes lo componen.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Ahumado, P. (2013). Estructura Organizacional para una Organización No Gubernamental Sin Fin de Lucro. Santiago de Chile.

Arcos, C., & Palomeque, V. (1997). *El mito y el debate: Las ONG en el Ecuador* (1ra edición ed.). Quito: Abya Yala.

Arocena, R. (2003). *Problemas de Desarrollo en América Latina*. Argentina: Universidad Nacional de Quilmes.

Asamblea Nacional. (2010). *Código Orgánico de Ordenación, Autonomía y Descentralización-COOTAD*. Quito: Lexis.

Asamblea Nacional Constituyente. (2008). *Constitución Política de la República del Ecuador*. Montecristi.

Bacalini, G. (2008). *Teoría de la Organización*. Buenos Aires.

Bedón, G., & Guerra, G. (2012). *Nuevo modelo de descentralización en el Ecuador a partir de la Constitución del 2008*. Cartagena: CLAD.

Biagosch, F. (2004). *Organizaciones no gubernamentales*. Buenos Aires, Argentina: ADHOC.

Bitar, M. (2003). *Los Componentes del Desarrollo Local*. Recuperado el 6 de Diciembre de 2014, de UNER:

http://www.fts.uner.edu.ar/catedras03/politica_social/documentos/desarrollo_local_y_regional/Los_componentes_del_desarrollo_local_Bitar.pdf

Boisier, S. (1999). *Teorías y metáforas sobre desarrollo territorial*. Chile: Naciones Unidas.

Cahían, A. (2004). *Las ONGS. Organizaciones no Gubernamentales*. Argentina: La Rocca S.R.L.

Camisassa, E. (2009). *Organizaciones de la sociedad civil: la democracia participativa en la sociedad urbano tradicional: algunas dimensiones distintivas para el análisis organizacional*. Argentina: Brujas.

Carpio, P. (2006). *Retos del Desarrollo Local*. Quito: Abya-Yala.

Carrizo, L., & Gallicchio, E. (2003). *Desarrollo Local y Gobernanza: Enfoques Transdisciplinarios* (1ra edición ed.). Uruguay: CAE- Corporacion Andna de Fomento.

Carvajal, A. (2007). *Manual del Agente del Desarrollo Local y otros actores*. Colombia: Aguilar.

Castells, M. (1996). *The Information Age: Economy, Society and Culture* (Primera ed., Vol. 1). (B. Publishers, Ed.) Inglaterra.

Chiriboga, M. (2014). *Las ONG ecuatorianas en los procesos de cambio*. Quito: Abya Yala. Comisión del Simposio Nacional de Desarrollo Urbano y Planificación Territorial. (2012).

Descentralización y Ordenamiento Territorial. (2009). En A. Lozano, *La Ordenación del territorio en la nueva arquitectura del Estado*. Cuenca: Ideando Publicidad.

Correa, R. (2013). *Reglamento para el funcionamiento del Sistema Unificado de información de las organizaciones sociales y ciudadanas*. Quito.

Cooperación Técnica Belga. (2007). *Reglamento Operativo del Fondo de Inversiones Rurales Compartidas-FIRC*. Recuperado el Marzo de 2015, de http://www.prefecturadeesmeraldas.gob.ec/transparencia/reglamento_operativo_del_fondo_de_inversiones_rura.pdf

De Piero, S. (2005). *Organizaciones de la Sociedad Civil: Tensiones de una agenda en construcción*. Buenos Aires: Paidós.

Decreto 16. (2013). *Reglamento para el funcionamiento del Sistema Unificado de Información de las Organizaciones Sociales y Ciudadanas*. Quito.

Delgado, A., & Oliver, R. (2008). *Fiscalidad de las ONG*. España: J.M. Bosch.

Drucker, P. (2000). *Dirección Instituciones Sin Fin de Lucro*. Argentina: El ateneo.

Durán, S. (Mayo de 2013). *Foro de los Actores Belgas de la Cooperación en el Ecuador-FABEC*. Recuperado el Abril de 2015, de Agencia Belga de Cooperación: http://www.fabec.org.ec/fabec_ctb_proyectos.htm

Ecuador Activate. (2013). *Gobiernos Autónomos Descentralizados (GAD) y Regímenes Especiales*. Recuperado el 9 de Diciembre de 2014, de Cumple tus metas: <http://www.activate.ec>

FUNDER. (2013). *Finanzas Populares y Desarrollo Económico Local*. (Imprefepp, Ed.) Quito, Ecuador.

GADPR Angochagua. (2011). *Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial- PTOD Parroquia Angochagua*. Ibarra.

GADPR La Esperanza. (2011). *Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial- PTOD Parroquia La Esperanza*. Ibarra.

Galíndez, A. (2009). *Descentralización y desarrollo regional*. Chile: El Cid Editor.

García, I. (2012). *Inversión en el Desarrollo de Capacidades*. Quito: Imprefepp.

Gestión Social. (2010). *La investigación en la carrera de Gestión Social*. PUCE, Trabajo Social, Quito.

Gomes , A., Valle, S., Maestrey, A., Trujillo, V., Alfaro, O., Mengo, O., y otros. (2001). *La dimensión de futuro en la construcción de la sostenibilidad institucional*. Brasil: ISMAR.

Gomes de Castro , A. M., Valle Lima, S. M., Maestrey, A., Trujillo, V., Alfaro, O., Mengo, O., y otros. (2001). *La dimensión de futuro en la construcción de la sostenibilidad institucional* . (ISNAR, Ed.) Brasil.

GSFEPP. (2013). *Formulario para la presentación de proyectos elegibles- Etapa I*. Ibarra: CTB.

GSFEPP. (2014). *Formulario para la presentación de proyectos elegibles. Etapa II*. Ibarra: CTB.

GSFEPP. (2013). *Informe anual 2013, Balance Social y Económico*. Quito: IMPREFEPP.

GSFEPP. (2010). *Quiénes somos y qué hacemos*. Quito: Imprefepp.
Guía de contenidos y procesos para la . (s.f.).

Ibarretxe, J. J. (2012). *El caso vasco: el desarrollo humano sostenible* (2a Edición ed.). Colombia: Editorial La Oveja Negra Ltda.

Ilustre Municipio de Ibarra. (03 de Septiembre de 2014). *Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal San Miguel de Ibarra*. Recuperado el Febrero de 28 de 2015, de Ibarra, ciudad a la que siempre se vuelve: <http://www.ibarra.gob.ec/>

- INEC. (2010). *Redatam*. Recuperado el 19 de Marzo de 2015, de Censo: <http://redatam.inec.gob.ec/cgibin/RpWebEngine.exe/PortalAction>
- Ins. Nacional de Tecnología Agropecuaria. (2007). *Programa Nacional de Apoyo al Desarrollo de los territorios*. Chile: INTA.
- Jarrin, F. (2002). Desarrollo Rural en el Ecuador. *Maestría en Manejo Comunitario de Recursos Naturales*. Ibarra, Imbabura, Ecuador: Tesis.
- Latouche, S. (2012). *Salir de la sociedad de consumo: voces y vías del crecimiento* (Vol. 1). Barcelona, España: Octaedro.
- López, P. (2008). La normalidad excepcional. Una panorámica de la política económica del Gobierno Plaza Lasso (1948-1952). In C. De la Torre, & M. Salgado, *Galo Plaza y su época*. Quito: RisperGraf C.A.
- Lozano, K. (2007). El Desarrollo Local como método de análisis: Los claroscuros. En R. Rosales, *Desarrollo Local: Teoría y prácticas socioterritoriales*. México: Miguel Ángel Porrúa.
- Mato, M., Santamaría, J., de Souza Silva, J., & Chaez, J. (2001). *La dimensión de "Gestión" en la construcción de la sostenibilidad institucional*. Brazil: Proyecto "Nuevo Paradigma".
- Nava, E. (2010). Desarrollo Local y Proyecto Nacional. Retrospectiva de la utopía michoacana. En R. Rosales, & P. Chauca, *Desarrollo local. Teorías, políticas y experiencias*. México: Plaza y Valdés, S.A. de C.V.
- NUUU. (1987). *Nuestro Futuro Común*. Naciones Unidas, Comisión Mundial del Medio Ambiente y el Desarrollo.
- Parra, F. (2005). *Modernidad y postmodernidad: desafíos*. Chile: Red PHARO.
- Patricio Carpio Benalcazar. (2006). *Retos del Desarrollo Local*. OFIS, FUNDACION ESQUEL, ILDIS, ABYA YALA. Quito: Abya Yala.
- Paulo XI. (1967). *Encíclica Populorum Progressio*. Roma.
- Paz y Miño, J. (2000 Febrero). *Apuntes sobre "Historia inmediata"*. Retrieved 2015 йил 09-Agosto from El complejo proceso de la crisis constitucional en el Ecuador: <http://www.h-debate.com/debates/pazymino2.htm>
- PNUD. (22 de 6 de 2011). Recuperado el 14 de 10 de 2014, de Desarrollo Local, una vía para el desarrollo humano: <http://www.pnud.org.co>

- Ramírez, B. (2007). Escala Local y Desarrollo: Significados y Perspectivas Metodológicas. En R. Ortega, *Desarrollo Local: teoría y prácticas socioterritoriales*. México: Miguel Ángel Porrúa.
- Rofman, A. (2013). Los actores del desarrollo local. *Notas Teórico-metodológicas*. Chile.
- Rosales, R., & Chauca, P. (2010). *Desarrollo Local. Teorías, políticas y experiencias*. México: Plaza y Valdés, S.A. de C.V.
- Sánchez, L., & Gutierrez, A. (2011). Renovación conceptual del ordenamiento territorial como política pública. Vol. 2 No. 47E. *Revista Geográfica de América Central*, II (47E).
- Santos, M. (2000). *La naturaleza del espacio*. Barcelona: Ariel.
- SEMPLADES. (Mayo de 2011). Guía de contenidos y procesos para la Formulación de Planes de Desarrollo y Ordenamiento Territorial de provincias, cantones y parroquias. Quito, Pichincha, Ecuador.
- SENPLADES. (2014). *Construcción de un Estado democrático para el Buen Vivir* (1ra edición ed.). Quito: El Telegrafo.
- SENPLADES. (2014). *La desconcentración del Ejecutivo en el Ecuador: el Estado en el territorio y la recuperación de lo público*. Quito: SENPLADES.
- SENPLADES. (2009). *Plan Nacional para el Buen Vivir 2009-2013*. Quito: SENPLADES.
- Sforzi, F. (2007). Del distrito industrial al desarrollo local. En F. Sforzi, *Desarrollo local: teoría y prácticas socioterritoriales*. México: Miguel Ángel Porrúa.
- Souza, J. d. (2005). *El poder de las redes y las redes*. San José.
- Souza, J. d. (2005). *El poder de las redes y las redes del poder*. San José, Costa Rica.
- Tello, E. (2005). *La historia cuenta. Del crecimiento económico al desarrollo humano sostenible*. España: El viejo topo.
- Tobar, B. (2015). Desafíos del mundo actual y diversas respuestas éticas. *PUCE*, 6.
- Tonello, J. (2010). *Camino y trabajo del GSFEP*. Quito: IMPREFEP.
- Tonello, J. (2010). *Camino y trabajo del GSFEP* (Vol. II). Quito: Imprefep.
- Tonello, J. (2014). *Orientaciones para el Ser y el Hacer Institucional*. Quito, Ecuador: Imprefep.
- Uyttendaele, B. (Octubre de 2013). Cooperación Técnica Belga en el mundo. (PUCE, Entrevistador)

ANEXOS

Anexo N° 1: Entrevista José Tonello

- **Instancia de participación:** GSFEP
 - **Nombre del entrevistado:** José Tonello
 - **Ocupación:** Director ejecutivo del GSFEP
 - **Importancia para la investigación:** José Tonello representa un ícono dentro del mundo de las organizaciones de Desarrollo en el Ecuador; durante sus 45 años de camino en el GSFEP no sólo ha aportado a su consolidación como la primera organización de este tipo en el país, sino que gracias a su trabajo se ha logrado integrar a diversos actores estratégicos para que se fortalezca el desarrollo de las localidades como una propuesta cada vez más tangible, de tal manera que su nexos con otras organizaciones de la misma línea han logrado a través de la promulgación de una escala de valores de convivencia esencialmente humana, establecer políticas públicas, mecanismos de gestión, iniciativas de participación y empoderamiento social en el ámbito del Desarrollo Local. Tonello es la voz viva de la experiencia del trabajo de los dos conceptos básicos del estudio: Organizaciones de la Sociedad Civil y Desarrollo Local.
 - **Fecha de la entrevista:** 04/05/2015
 - **Duración de la entrevista:** 30 minutos con 52 segundos
-

Buen día Bepi, gracias por aceptar esta entrevista.

1. Primeramente, definamos a las fundaciones, ¿Qué considera es una fundación?

Las fundaciones son entidades privadas que nacen por voluntad de una o más personas que ponen algunos recursos para alcanzar algún objetivo, normalmente de carácter social o de carácter cultural, sin fines de lucro.

2. ¿Ud. considera que las fundaciones son organizaciones de la sociedad civil?

Sí son organizaciones de la sociedad civil, es más, son importantes organizaciones de la sociedad civil.

3. ¿En la práctica, cómo se verifica que una fundación representa intereses de la sociedad civil?

Hoy estamos en el Ecuador frente a un Gobierno que ha decidido asumir muchas de las tareas que antes han tenido las fundaciones, pero las fundaciones, o las ONG's son las que han definido en última instancia las metodologías de trabajo que han estado presentes en las áreas de mayor pobreza y mayor abandono en el país y por lo tanto, sí son necesarias las fundaciones, porque siempre están un poquito más adelante que las políticas públicas, descubriendo cosas que después logran ser políticas públicas, de tal manera que ahora la lucha contra la pobreza natural ha sido asumida con fuerza y con buenos resultados por el Gobierno Nacional y en ese sentido a las fundaciones les toca ver cuáles otras pobreza se oponen al logro de la felicidad humana, al logro de la paz, al logro del amor en las familias o dentro de las comunidades y eso implica descubrir a la pobreza espiritual, la pobreza moral la pobreza afectiva, la pobreza cultural, la pobreza de derechos civiles, no sólo es la pobreza material porque aún faltan más cosas, recordemos que hay otros factores que causan sufrimiento en las personas y las fundaciones normalmente estamos un poquito más adelante en descubrir estas carencias y después el Estado suele imitar lo que las ONG's han hecho, el FEPP ciertamente ha traspasado sus metodologías de trabajo al Estado en temas de Finanzas Populares por ejemplo.

4. ¿Desde este gobierno?

Desde antes, pero este gobierno es el que ha asumido desde la Constitución Política el tema de las Finanzas Populares, pero el tema del acceso a la tierra nosotros lo hemos tratado y el Estado está un poquito inspirándose en los temas que nosotros ya habíamos trabajado exitosamente.

5. Como hemos conversado, ahora el gobierno asume el tema de la pobreza y el desarrollo desde su planificación, pero antes, en el inicio, ¿cómo era?

Antes éramos pocos los que trabajábamos con los pobres de este país, muy poca gente, sólo la iglesia y buena parte de las ONG's antiguas que han sido ligadas a la iglesia.

6. Me podría mencionar cambios puntuales que han tenido que hacer, es decir, antes se enfocaba me imagino con Cooperación Internacional, ahora tal vez con el Estado?

Ahora ha disminuido mucho la Cooperación Internacional y nos toca buscar en el Estado, lo que antes recibíamos de afuera, nosotros, el FEPP estamos bastante adelantados en eso, no es fácil, es más difícil conseguir Cooperación Nacional que Internacional por los requisitos etc. Pero finalmente es posible conseguir esta ayuda del Estado a cambio de servicios, o sea el Estado no es que te regala, el Estado te dice ejecútame esta obra o este trabajo y te pago, entonces sólo hemos encontrado posibilidades de reemplazar estos recursos que no recibimos más del exterior

7. ¿Porque ha reducido la Cooperación Internacional?

Porque es evidente que en el Ecuador hemos mejorado las condiciones de vida de la población, o sea el Ecuador ya no es uno de los países más pobres del mundo como era antes, hace 20 o 30 años, hoy es un país medio, entonces la Cooperación se está dirigiendo a muchos otros lados, por ejemplo en África hay mucho más pobreza que aquí, por lo tanto, muchos de esos recursos se van destinados allá.

8. ¿Considera que las Fundaciones están en crisis?

Para mi sí, hay una crisis de identidad y de resultados, hay una crisis yo diría que nace de la mayor dificultad de hacer el trabajo de campo, es decir, las exigencias administrativas que tenemos en este momento para cumplir nos tiene más tiempo en las oficinas que en contacto directo con los beneficiarios de nuestro trabajo, exigencias frente al SRI, ante los Ministerios , frente al IESS, frente a agro-calidad los que trabajan con alimentos, o sea nuestra vocación es trabajar por fuera de las oficinas y al momento se nos obliga a trabajar mucho en las oficinas.

9. En ese sentido, ¿considera que el trabajo voluntario ha cambiado porque no se necesita solo voluntad en las fundaciones sino también un trabajo técnico con más departamentos de apoyo, ejemplo talento humano?

Considero que el trabajo voluntario funciona para ciertas obras asistenciales, ir a visitar enfermos etc., intenta ubicar bien estas cosas: para un trabajo sistemático como el nuestro, en las comunidades, lejos de casa, debemos necesariamente tener profesionales que tienen familia y por lo tanto deben tener un contrato de trabajo.

Hay voluntariado que conozco aquí en la ciudad, por ejemplo hay Asociación de Damas Voluntarias para los enfermos incurables, hay personas voluntarias que van a visitar a los enfermos pobres en el hospital Eugenio Espejo, pero es un trabajo que haces una vez por semana, pero el Desarrollo requiere de un trabajo sostenido, de personas que estén debidamente contratadas.

10. ¿Son distintas las perspectivas de cada Fundación de Desarrollo, o hay una similar tendencia?

Las Fundaciones de Desarrollo deben llegar a generar poco a poco su sostenibilidad porque si sólo dependen de ayudas externas poco a poco mueren; por otro lado las fundaciones de desarrollo quieren cambiar las causas estructurales de la gente, no sólo apalear la pobreza. ¿Tienes hambre? te doy de comer, sino intentamos ver porqué tienes hambre ¿Te falta tierra? ¿Te falta trabajo? Entonces si falta tierra hay que resolver el problema de la tierra, si falta trabajo hay que enseñar una profesión y después hay que ayudarte a conseguir recursos para que puedas empezar en esa profesión, entonces nosotros buscamos ir al origen de los males económicos, a las causas estructurales; si tú tienes una viejita abandonada y enferma hay que acompañarle, no hay que decirle porqué no trabajas, en cambio una persona con discapacidad hay que ayudarle y nada más, por lo tanto, este trabajo de tipo asistencial tiene su explicación, pero nosotros si deseáramos resolver más bien problemas estructurales, resolverlos de raíz.

11. ¿Y puede ser que una de esas iniciativas para alejar el asistencialismo o ese actuar social esporádico es crear empresas sociales?

Es una propuesta valida pero no fácil, la empresa familiar funciona mejor que las empresas sociales, o sea una persona cuando sabe que esto es mío se dedica más a fondo, en cambio si tú sabes que esto es de todos, un día hago bien, otro día más o menos; pero claro, hay lindas empresas comunitarias que están funcionando, por ejemplo, aquí en frente hay el Consorcio de Queserías funcionando y son muchas queserías comunitarias que trabajan en su comunidad, para todos y después tienen una relación con la organización de segundo nivel que es el Consorcio de Queserías rurales.

12. ¿Actualmente cuáles son las principales fuentes de financiamiento del FEPP?

Nosotros tenemos en este momento tres fuentes de financiamiento evidentes, una sigue siendo la Cooperación Internacional; la segunda que tiende a ser primera, es la venta de servicios de nuestro personal, tu sabes el personal de FUNDER cubre sus gastos vendiendo servicios, buscando quién contrate los servicios que se pueden prestar; puede ser un Gobierno Local, puede ser otra ONG puede ser un Ministerio, puede ser el mismo FEPP el que contrata, entonces ese es la segunda fuente, sin embargo en Camari es distinto, evidentemente hay un servicio de comercialización que deja márgenes de utilidad, en FEPPCONSTRUCCIONES-NOVOHABIT hay un servicio de construcciones que yo gasto tanto dinero para el personal y gasto tanto para los materiales, pero al final me debe quedar una pequeña utilidad para continuar con la actividad, más claro todavía, en el Banco de Desarrollo que es parte del Grupo Social FEPP, si yo saco dinero al 6% y lo coloco con interés al 12%, tengo un margen que me permite pagar al personal y también me permite pagar al personal de administración. La tercera fuente es la Cooperación Nacional, o sea presentarnos frente al Gobierno Ecuatoriano a través del SERCOP todas las licitaciones que hay y concursar y ver cuáles logran ganar.

13. ¿Y la empresa privada?

El FEPP no tiene prácticamente nada con la empresa privada, el FEPP no ha logrado establecerlo. La empresa privada está mucho más orientada a prestar servicios de tipo asistencial porque impactan mucho más en la opinión pública, nosotros en cambio

hablamos de una cosa lógica que es generar Desarrollo, resolver problemas estructurales es diferente a decir que hay estos niños desnutridos y querer darles de comer, entonces ahí hay un montón de ayudas pero no es lo que nosotros ofrecemos. O sea no logramos aún encontrar como FEPP con todo el peso que tenemos en el país, quién nos ayude fuertemente en este campo. Ha habido intentos? Ciertamente, pero no hemos logrado.

14. ¿Cuál es la importancia de hacer proyectos y programas?

Al final no hay que hacer proyectos, ni programas, es decir, hay que hacerlos, pero lo importante dentro de los programas es llegar a los procesos; el Desarrollo no se construye en tiempos cortos y un proyecto tiene tiempos cortos, el Desarrollo exige en las personas un cambio de mentalidad y cambios culturales y exige en el funcionamiento de la sociedad cambios estructurales. En un proyecto si yo tengo dinero hago un puente, si tengo dinero hago el proyecto de agua potable, pero la gente me queda igual que antes.

Hay que estar mucho tiempo con la gente, valorizar lo que la gente es y decir a la gente por ejemplo el tema de calidad, que no está presente en la cultura de la gente y si quieres ser ganador tienes que asimilar la calidad y sino siempre estás en le medio, entonces el tema de calidad y cumplimiento, temas que son más bien de orden cultural y es lo más difícil.

Por eso hay que saber primero que nosotros no somos mejores que otra gente, nosotros sabemos otra cosa que ellos no saben, y ellos nos pueden enseñar un montón de cosas, pero si nosotros nos hacemos aceptar y que les hacemos caso, ellos también aceptan las cosas que nosotros les podemos llevar.

15. ¿Hablando ahora del Desarrollo Local, qué es para Ud. el Desarrollo Local?

El Desarrollo Local es el proceso que debe ser implementado en cada comunidad para que la gente tenga la posibilidad de *Vivir Bien* en sus comunidades y *Vivir Bien* significa algunas cosas, significa tener trabajo, por lo tanto, que te permita tener los ingresos que necesita tu familia y que el Estado cumpla su deber, es decir, que el Estado ponga buenas infraestructuras educativas, sanitarias, viales, energéticas, de comunicación, etc., y cuando se suman las dos cosas, que la comunidad sea capaz de generar emprendimientos y puestos de trabajo especialmente para los jóvenes y además; cuando el

Estado cumpla todo su deber entonces podemos decir que allá hay Desarrollo Local con el respeto a la naturaleza, porque hay que saber que si se hace desarrollo destruyendo, la próxima generación sin duda va a sufrir.

16. ¿Desde la creación del FEPP, entiendo que ya se hablaba del Desarrollo Local?

No tanto, es un concepto más reciente, el Desarrollo Local o el Desarrollo Territorial y en el territorio interesa las personas que viven en este territorio, eso es lo importante, a nosotros el territorio como tal no nos motiva, nos motiva la convicción de la vida y las condiciones de vida de las personas que viven en este lugar.

17. ¿Me puede señalar los avances que se ha tenido en temas de Desarrollo Local en el Ecuador?

Es clave el mejoramiento de la producción y de la productividad, esos son aportes, la satisfacción de necesidades básicas insatisfechas, por ejemplo tener agua en las casa, la construcción de viviendas nuevas para las familias que no las han tenido, la organización de la comercialización para que no haya explotación, la tierra, tú sabes cuánto hemos hecho nosotros como FEPP en el tema de tierra, por otro lado, la llegada de las Finanzas Populares, es decir, enseñar a la gente que ahorre sus propios recursos, en su propia comunidad y que lo administren ellos mismos, la capacitación, los jóvenes que tienen una profesión y que puedan ganar algo en su cooperativa si son administradores de empresas, si son técnicos en alimentos en la tienda comunal y al mismo tiempo tienen un poco de tierra de la cuál sacan por ejemplo, los alimentos de la comida diaria. Estos son algunos de los campos que hemos abogado.

18. ¿El FEPP, cómo trabaja internamente al ser una fundación sumamente grande?

Bueno tú has visto que nosotros hemos descentralizado todo, yo a FUNDER voy a saludar o a hablar de alguna cuestión pero FUNDER es responsable de su gestión, por lo tanto, nosotros tenemos una estructura de segundo piso que se llama Grupo Social FEPP, pero dentro tenemos las regionales, las empresas con mucha autonomía, entonces el mejor concepto para definir al GSFEP sino fuera que el concepto es capitalista es *holding*, sólo

que nosotros somos una holding de solidaridad, de ayuda a los pobres, pero ese es el concepto y el día en que llegemos a las sinergias, tu habrás oído hablar de las sinergias, lograremos ser aún más sostenibles.

19. ¿Existen más iniciativas de holding social en el Ecuador?

Creo que inclusive en América latina hay muy pocos que han hecho o se han atrevido.

20. ¿Pero esta idea de grupo nació planificada?

No, nada de lo que hemos creado ha sido planificada tan fielmente, hemos ido adelante cada vez viendo y descubriendo, equivocando y retrocediendo para después tener más fuerza, para ir adelante, por ejemplo una empresa grande o capitalista cuando nace, tiene aquí el capital, aquí el personal, los dirigentes, los técnicos, aquí los manuales, aquí el mercado ya estudiado, es decir, todo. Entonces para llevar a cabo una cosa como la nuestra se necesita inteligencia, sudor y amor, o sea sin recursos o pocos recursos o sin ideas totalmente definidas, pero contrayéndolas juntos en reuniones, juntas, experiencias viendo qué es lo que sale. Esta es la manera, desde la pobreza estar haciendo lo que hacemos y desde ahí nos merecemos la confianza y hay gente que nos ayuda, pero no es que tenemos un capital guardado; así que cuando se quiere una cosa nueva nos toca buscar.

21. Un preocupación personal respecto al FEPP es que me parece que está decreciendo o cerrando procesos, ¿qué opina?

Verás, hay cosas que están creciendo y hay otras que están decreciendo, y deberíamos llegar a tener una solidaridad mucho más fuerte al interior del Grupo Social FEPP para ayudar a los que tienen dificultades, por ejemplo, Banco Desarrollo está creciendo mucho, CAMARI está creciendo, NOVOHABIT está creciendo, algunas regionales como Ibarra están creciendo, han contratado a 8 personas nuevas, entonces algunas han logrado encontrar el secreto o ver cómo prevén su futuro, qué contactos tienen, es decir, los buscan; en cambio hay otras que tienen mayores resultados, entonces esto depende de las personas, o sea tú no puedes pensar que todas las personas son iguales, hay personas que tienen conflictos en el campo de la sostenibilidad, pero tienen una optima

relación con la gente en otro campo, por ejemplo, o sea se hacen querer, se hacen apreciar, es decir valores diferentes. Hoy frente a la crisis, lograr la sostenibilidad es el primer imperativo que hay que solventar.

22. Para finalizar ¿Cuál cree que es el rol del FEPP en el Desarrollo Local del Ecuador?

Yo pienso que el rol del FEPP está ligado al rol que tienen las personas, por lo tanto es ayudar a las personas a crecer dentro de su familia, de su entorno, de su comunidad, el FEPP no es un ejecutor, es un facilitador; son las personas las que ejecutan porque los problemas no están en el FEPP, los problemas están en las comunidades y deben ser las personas de las comunidades las que ayudamos a crecer y a afrontar esos problemas. El segundo rol que pretendería que sea el del FEPP es una escuela, y lo digo con modestia, o sea que en el FEPP, y mucha gente me lo dice, puedan inspirarse otras instituciones que tienen finalidad de ayudar a los pobres viendo lo que hacemos, por ejemplo, es un logro importante decirte que estamos en muchos directorios de organizaciones similares y porqué nos llaman? Porque saben que hemos hecho experiencias, que tenemos años acumulando saberes y quieren que estos saberes los comuniquemos. Entonces el FEPP después por su tamaño, quiere ser un interlocutor con el Estado para definir políticas porque hay un Estado que puede hacer mucho, a pesar de la crisis de estos meses que algún rato se superan, lejos de eso hay un Estado que ha hecho mucho y que puede hacer mucho más, por lo tanto si tiene ideas correctas, ideas buenas en su programación, lo que hace el Estado es mucho mejor que cuando sólo se hacen cosas sin ver en un marco más grande, entonces en ese sentido, hemos también participado en gabinetes ministeriales, proyectos nacionales para plantear temas de fortalecimiento popular y solidario, entonces eso sí significa que somos un interlocutor con el Estado y que el Estado de nosotros también asimila metodologías, principios, normas, valores, formas de hacer para ser mejor también su gestión.

Muchas gracias Bepi por su tiempo.

Anexo N° 2: Entrevista Raúl Navas

- **Instancia de participación:** GSFPEPP Regional Ibarra
 - **Nombre del entrevistado:** Raúl Navas
 - **Ocupación:** Coordinador Regional Ibarra
 - **Importancia para la investigación:** Al ser la regional Ibarra del GSFPP la entidad que estructuró el proyecto en calidad de socia, el testimonio y visión de su líder es indispensable. Raúl Navas, además de ser el coordinador de la regional desde su fundación se ha caracterizado por su espíritu profundo de servicio; su proceso formativo se ha encaminado al trabajo con el desarrollo rural desde sus inicios, su experiencia con el trabajo en las organizaciones de desarrollo y sus distintos actores permitirán comprender desde una perspectiva profunda y real el contexto del Desarrollo Local en la provincia de Imbabura.
 - **Fecha de la entrevista:** 11/05/2015
 - **Duración de la entrevista:** 54 minutos con 7 segundos
-

1. ¿Qué son para Ud. las fundaciones?

No podemos hablar de un sólo tipo de fundaciones; hay fundaciones y fundaciones, hay fundaciones que son para lucro de algunas personas, hay fundaciones que realmente tienen espíritu, entonces son instrumento para servir, son personas que se organizan inclusive para cumplir su vocación por ejemplo para Bepi es definitivamente su vocación de servicio, que es el caso de algunos otros del FEPP, pero hay también el caso de fundaciones que se hacen solamente por lucro o solamente por buscar alguna imagen o alguna cosa. En general, fueron creadas por personas que se les denomina la sociedad civil que nos organizamos para intentar solucionar problemas que vemos, que nos interesa, o que nos afecta.

2. ¿Pero son organizaciones de personas civiles?

Es decir, deben representar intereses de la sociedad civil primero, pero tienes que poner el asunto en perspectiva histórica, o sea cuando surgieron las fundaciones históricamente los únicos que hacían desarrollo era el Estado, pero el Estado tampoco cumplía, entonces tuvo que aparecer un fenómeno que se llama *fundación de desarrollo* que era una forma de organizarse de la sociedad civil, de las personas que no eran del Estado, para poder cumplir con los objetivos. Normalmente las primeras que nacieron eran para dar crédito, por ejemplo para diferenciar, en Guayaquil la mayor parte de fundaciones es de constitución voluntaria, es decir, para atender a viejitos, niños enfermos o para atender a una persona, son otro tipo de fundaciones.

3. En la sierra?

En la sierra las fundaciones son un poco más políticas, no políticas partidistas, sino políticas en el sentido de que buscaban el bien común y tratar de resolver problemas estructurales.

4. ¿Tiene que ver porque hay mayor población campesina?

No, verás que en la Costa la situación incluso era más fuerte que la Sierra, pero algunos elementos del desarrollo de conciencia colectiva fueron los que ayudaron. Monseñor Leonidas Proaño tuvo que ver mucho con eso, hubo mucha gente, pese a que ahora Rafael Correa lo critica mucho, pero en su tiempo el MPD tuvo que ver mucho en la conciencia política que había desde un comienzo, o sea había muchas cosas interesantes que se desarrollaban en la Sierra y en la Costa no se alcanzaron a desarrollar.

5. Y en la Amazonía?

No había muchas fundaciones en la Amazonía, ahí había la evangelización, ahí estuvo mucho el Instituto Lingüístico de Verano y fue expulsado justamente porque impedía este tipo de desarrollo autónomo. Hay otro tipo de fundaciones que hacen un trabajo más de tipo humanitario, es decir, con refugiados les dan comida les dan

alojamiento etc., que son internacionales, porque hay fundaciones nacionales e internacionales, que son grandes, más grandes que nosotros y hacen un excelente trabajo, con esto quiero decir que, no es que somos mejores, es simplemente otra perspectiva y otros objetivos.

Nosotros nos preocupamos por hacer propuestas económicas, cómo hacer que se integren a la dinámica de la sociedad de forma estable. Todas estas fundaciones se dedican a que las personas tengan mejor calidad de vida. Pero el FEPP no es una típica fundación de desarrollo porque el concepto que aplicamos va más allá del desarrollo, no es el desarrollo económico, sino ser felices, vivir en paz, es integral, es como dice la *Populorum Progressio*, *de menos humanas a más humanas*, y ahí te dice *menos humanas* es no tener qué comer pero *menos humanas* también es no tener un espíritu adecuado, *menos humanas* es también vivir esclavizada por el trago, por el sexo, por las drogas o por lo que sea que te pueda esclavizar, entonces de eso hay que liberarse, de eso se trata el desarrollo.

Ciertamente en el FEPP muchas veces hemos quedado en la parte solamente económica, y es a veces lo que el gobierno está también haciendo ahorita, ahora hay que tener cuidado en caer en el desarrollismo, porque si se piensa sólo en el dinero entonces no son fundaciones de desarrollo.

6. Entonces, ¿usted cree que hay crisis en las fundaciones dedicadas al desarrollo?

A ver, considero que casi todo el mundo, hay, no me acuerdo bien, un acuerdo de París hace como 10 años y consiste en que desde Europa hacen una especie de gira para visibilizar su presencia en temas de desarrollo, entonces plantearon que lo mejor era apoyar a los gobiernos para que hagan desarrollo porque es su función real, hasta antes de eso eran las ONG porque eran las que en contraposición con el gobierno militar, gobiernos dictatoriales, gobiernos capitalistas fuertes entonces en ese contexto estaba bien que estén las ONG's. En este momento al parecer el Estado dice ya no es necesario que las fundaciones existan, entonces desde ahí viene una crisis incluso para el FEPP, por ejemplo nosotros hacíamos vivienda, ahora el estado hace proyectos de vivienda; nosotros hacíamos crédito, ahora el Estado también hace crédito, entonces casi todas las cosas que hacíamos el

Estado comenzó a hacer, entonces ahí viene la crisis del FEPP en determinado momento, entonces qué mismo somos.

7. ¿Y por eso hay crisis en algunas ONG's? ¿Se han convertido en clientes del Estado?

No clientes, considero que operativizamos las posibilidades que hay en el Estado, entonces hay fundaciones que están contra el Estado, FUNDAMEDIOS por ejemplo; hay fundaciones que están ligadas totalmente al Estado, y hay fundaciones como el Fepp. ¿Has visto esto de los Waorani que le hicieron al Beppi una entrevista?, yo pienso que la mejor definición de nuestra postura frente a Correa está ahí en ese video. El que le entrevista al Bepi dice “este es José Tonello, una persona dedicada al desarrollo durante tantos años, muy amigo de Correa pero sin pelos en la lengua para decirle lo que piensa”. En fin el FEPP sí es una fundación de desarrollo pero no del limitado, sino entendido en su contexto amplio. Por ejemplo, has escuchado que en las Juntas Parroquiales hablan de lo que es la persona humana? No, es casi imposible que hablen de eso, no lo vas a encontrar, es porque muchos de ellos lo que buscan es permanecer en el poder, esa es también la crisis, una crisis de identidad, de no saber a dónde vamos; considero que ese es el proceso que deberían generar las fundaciones.

8. Ahora bien, crisis en qué sentido? Económica?

El FEPP tiene grandes pérdidas, seguramente podrás encontrar más datos, pero lo que conseguíamos antes ya no conseguimos ahora, el Estado mismo es nuestro principal competidor, por ejemplo, antes en Europa había fundaciones como *Pan para el Mundo*, otra financiera alemana, en total tres fundaciones que ayudaban a América Latina, desde hace un año decidieron unirse todas juntas y entonces eso significa menos gente o sea antes hubiese sido bueno porque cada una tenía su cartera de fundaciones que nos apoyaban, pero ahora es la misma, entonces ahora estamos todos juntos ahí mismo.

9. Bepi me comentó que en ese sentido, como el Ecuador ha mejorado sus índices políticos, económicos y sociales, ha dejado de ser prioridad nuestro país para el resto de financieras, es decir, hay otros que lo necesitan aún más.

Sí y no, o sea hay gente que se está yendo por eso, pero también hay gente que se está yendo porque no le gusta que el Estado controle y en ese sentido podría decirse que el Estado no debería ser tan controlador ciertamente, pero el Estado debe mantener cierto control porque antes toda fundación venía acá y hacía lo que quiere, o sea nos hemos ido de un “viva la vida”, a un control exagerado, entonces ahorita quieren controlarte todo lo que está pasando y están haciendo.

Pero que no es solamente Correa quien lo ha intentado hacer, también Abdalá Bucaram ya intentó hacer eso, no por política, sino porque él tenía un interés económico, él quería que toda esa plata llegue a su gobierno, Correa tiene la ventaja de que él dice “a ver este es el Plan del Buen Vivir es necesario que todo el mundo me trabaje en esto” entonces ahí tiene sentido, pero ahí hay un problema, por ejemplo en Europa las fundaciones tienen otra cara, las fundaciones por ejemplo, en Alemania las que son católicas o cristianas, les controla el Estado pero les deja hacer, por ejemplo se les ha encargado ancianitos, guarderías, eso están en manos de las fundaciones, eso se llama subsariedad, aquí ese concepto es muy poco desarrollado, y que sería bueno que se lo fortalezca.

La otra crisis es que muchos en el Estado no quieren que estés haciendo o metiéndote en algunos temas o simplemente no te creen, aquí tuvimos ese caso con el Ministerio de Educación porque Correa dijo “no con las fundaciones no hay que trabajar” entonces no podíamos entrar, menos mal que Correa mismo mandó una carta de felicitación al FEPP a decir que con esa carta sí podemos trabajar, en definitiva plata es una crisis.

Pero hay otra que nos afecta más y es la de convicción, por ejemplo hay fundaciones que trabajan con refugiados y en el campo o en la periferia, en efecto están en contacto con los refugiados y les duele lo que les pasa; pero uno llega a la capital y no les importa, entonces hay una crisis de valores, de identidad en el sentido de ¿para qué mismo están las fundaciones? O sea no se compadecen, antes las fundaciones tenían un alto grado de compasión, de solidaridad entonces mientras más a Quito te acercas, o más allá, están

más lejos del problema y a ellos les interesa más el papel y que esté bien firmado y el tipo de letra y cotizando y abaratando, y si es que esos extremos ayudaría para que el refugiado esté mejor pues se justifica; entonces eso también es crisis, crisis de dignidad, de compasión, de estar junto a la gente, ya no hay formación de ese tipo, hay poquísimas, el FEPP tiene contacto con la gente, pero no todo el FEPP, mucha gente que ha entrado ya no se compeadece de la gente, no está trabajando para la gente, esta trabajando de la gente.

Por ejemplo, ahorita le digo a la universidad Católica presentemos una propuesta de derechos humanos a la Unión Europea y me responden , no yo no tengo nada de eso, hable con tal persona, es el colmo de ni siquiera decir “reunámonos con tal persona”, simplemente “vaya hable con tal”, dije bueno, ¡Dios le pague! gracias, pero lo esencial para identificar es que no están empoderados de las perspectivas.

Tu que estás en FUNDER te puedes dar cuenta, habrá gente que no le importa nada. Banco Desarrollo es lo peor, felizmente no aquí en el norte, pero hay gente que es traída de la banca que no le importa nada, a la gente que le importa sólo el computo de su sueldo, no entienden qué es popular y piensan que es un lugar, pero no, es un concepto amplio; todo esto también es un aparato bien difícil de mover.

Tal vez la ventaja de aquí es que los jefes de agencia de CODESARROLLO comenzaron en el FEPP y pasaron allá, entonces nuestros jefes de agencia saben por dónde vamos y cuando entra alguien enseguida los moldeamos.

Pero ahí tienes otro problema también, otra de las crisis que nos pasa en el FEPP, “a ver como somos cristianos, solidarios y todo lo demás, yo hago lo que me da la gana, no cumplo, o cumplo cuando quiero”, entonces comenzamos a tener problemas, es el otro extremo, o sea de nuestra forma plana de operar, es decir, el coordinador está junto al equipo y si eres la genio, como dicen que soy yo, hasta le pueden venir a decir que porque soy mal genio y no me molesta mucho porque sí soy mal genio, entonces por ejemplo acordamos hace tiempo un proyecto con gobiernos estudiantiles y esa mañana que había que entregar digo “¿Qué fue te estaba esperando?” y me responden “aaah es que no tengo” y yo le digo “tenías que entregarme, necesito que me entregues” y me dicen “ah ya te he de entregar”. Eso quiere decir que el concepto humanista ha sido mal entendido.

Veras aquí en el FEPP las personas tienen que pensar, es cuestión de actitudes, tiene que saber que es otro tipo de trato y por eso mismo hay mayor responsabilidad y entonces

el problema es que el resto funciona diferente en la universidad, en las instituciones públicas, en todo lado hay controles y estás controlado, aquí vienes y estás libre y entonces depende de tu actitud. Es como dice el Mujica “cuando tienes el poder no es que se convierte, sino que le sale el poder”, entonces el rato que le das a una persona la libertad, ahí es donde realmente sabes lo que eres, entonces ahí hay que comenzar a formar.

Otro problema de la crisis es que la gente que venía antes de la iglesia católica o de los partidos políticos de izquierda; entonces venía con mística, ahora ya no, los guambras ya no vienen con mística, nunca se les ha dado trabajo de campo, de fuerza, catecismo de fondo, profundo o pertenecer a grupos juveniles; en mi caso, yo pertenecía a un grupo juvenil y después forjaba jóvenes y la principal cosa que hacíamos es meterles mística, y qué es mística, la convicción profunda de que no solamente es la plata lo que vale sino que también hay que ayudar a cambiar el país o las cosas que están mal. Eso ya no nos enseñan en la universidad y antes sin nos enseñaban.

Aquí llega la gente y tenemos que andar formando y a veces los procesos son de formación rápida, por ejemplo un libro básico, las venas abiertas de América Latina, les exijo que lean y no me cumplen, te voy a decir un ejemplo que siempre cuenta el Bepi, has leído el código ético del GSFEP? tiene como 15 páginas; un día le pregunto a un compañero de Lago Agrio me parece y le pregunta si ya acabó de leer el código ético y responde no, y le pregunta en qué pagina estas y responde en la 50 pero el documento tiene sólo son 15 páginas. El mensaje es que hasta para saber mentir hay que saber pensar.

10. ¿Entonces cómo salir de la crisis que hemos hablado?

El FEPP vive en crisis económica desde hace 15 años.

11. ¿Considera que esa crisis fue la que les ha llevado a irse adaptando, ejemplo consolidándolos en Grupo Social, la descentralización, la especialización?

Sí, porque cuando se venía venir, y hay que reconocer, dos cosas buenas que tiene el FEPP, la primera es la flexibilidad para adaptarse y la otra es la visión de futuro, nosotros ya veníamos venir esto antes de que venga, porque el Bepi tiene contactos en Italia y con varios países, entonces ya sabíamos, y eso fue interesante verás, no dijeron cómo seguimos

ganando plata, dijo a ver cómo logramos mantener este servicio, porque como estamos no vamos a mantener; entonces ahí dijimos hagamos una cooperativa, hagamos empresas sociales, se unió CAMARI que de alguna manera estaba aparte, nació CODESARROLLO, después FUNDER y después FEPPCONSTRUCCIONES, es una forma de mantener el servicio y es también una forma de revitalizar a la fundación que muchas veces no funciona, porque el rato que ganan plata las empresas no quieren repartir y a veces cuando tienes plata también pierdes el sentido de austeridad, cuando vas de viaje o te vas de viaje con todo el equipo a esmeraldas o a Manabí llevando toda la gente y entonces ahí gastas, antes hacía yo también eso porque tenía plata y cada uno de esos viajes es gasto pues, entonces ahora no, tenemos que manejar el concepto de austeridad.

12. ¿La Regional Ibarra no tiene sobrantes?

Nosotros tenemos prestados 80 000 dólares y que no vamos a recuperar nunca, tenemos prestado a la oficina central, a la Regional Esmeraldas a otra Regional por ahí, entonces nosotros las utilidades que tenemos, tenemos repartidas, con ganas de recuperar, pero consientes de que no se va a poder, a CAMARI hemos prestado plata, toda nuestra cartera que eran 240000 dólares, compramos utilidades para CODESARROLLO, si yo tuviera 240 mil al 5% mensual ya tendría para solucionar algunos de los problemas que tengo aquí.

13. ¿Pero?

Pero pusimos en el FEPP porque le apostamos a las sinergias , pero hay gente o empresas que les dices a ver colaboren con 50\$ de arriendo y te dicen no, entonces tu les contestas aquí no solamente es la colaboración por el espacio físico, sino es el conserje, los carros que les prestamos para esas cosas, el internet, el teléfono, recién a FUNDER le dividimos el teléfono para que pague, recién este año le entregamos el teléfono a CODESARROLLO para que pague, porque son los principios fundamentales que apoyamos. Pero ahí viene el problema porque tienes que sobrevivir, entonces es puro miedo y puro egoísmo.

14. ¿Ud. no ha sentido respaldo de ninguna de las otras regionales cuando han pasado época de crisis?

El FEPP nos ha prestado plata en algún momento , con el FEPP central tengo un acuerdo, pero lo manejamos bien, es decir, nos mandan una vez y ni más, el año lo manejamos bien, me arreglo con lo que tengo , es decir, nos ayuda pero nos ayuda bastante poco porque tenemos la capacidad de gestionar.

15. ¿Tengo entendido que la regional Ibarra ha contratado a 9 personas más, es decir, es una regional estable con menos problemas que el resto?

Sí contratamos gente, es por un año, pero ahí viene otro problema, en Carchi estamos trabajando con ACNUR pero hay gente que se dice socia y te quieren imponer las cosas y ese es un problema de las fundaciones, gente que te quiere imponer lo que haces.

16. ¿Se refiere a ACNUR?

En algunos momentos sí, pero no solamente es esta fundación, es la Cooperación Española etc. entonces por ejemplo en todo lo que es procedimientos contables manejo de dinero sea o no sea internacional le hago caso, pero no en procedimientos internos, eso es procedimiento interno, sí podrán decir lo que quieran decir pero no les vamos a hacer caso, te quieren imponer cómo y con quién trabajar.

17. ¿Cómo ha sido el desarrollo de las fundaciones en el Ecuador?

Básicamente tres etapas, te voy a comentar, pese a que Chiriboga hace un muy buen análisis:

- La creación de las fundaciones en respuesta a lo que el Estado no hacía frente a las realidades.
- El boom de las fundaciones que era inclusive más fuerte que el Estado, nosotros llegamos a hacer más que muchos ministerio, ejemplo el de agricultura; teníamos más capital, teníamos más operación, mayor incidencia. En esta nueva época son ellos lo que tienen plata pero no muchas ideas porque no tienen gente que trabaja

con mística y lo social necesita esencialmente eso, la convicción. A las cinco de la tarde ya se están yendo o si pueden antes, si vez vez ahorita en el FEPP hay gente trabajando y que no te pide que les pagues más.

18. ¿Cuál ha sido el financiamiento de las fundaciones?

Hasta ahora ha sido la Cooperación Internacional básicamente Europa, Estados Unidos y ahora el Estado.

19. ¿No acuden a la autogestión?

El FEPP ha pensado en eso, nosotros lo llamamos venta de servicios, pero aquí ha funcionado cuando hay un proyecto externo que no entra a la contabilidad del FEPP, por ejemplo ah funcionado con PRODERENA o PROLOCAL que son proyectos que hemos hecho pero que no han entrado a la contabilidad del FEPP, es decir contabilidad aparte. Entonces estos proyectos están fuera pero nos pagan el sueldo de la gente, entonces eso sí hemos logrado hacer, entonces estos organismos nos han pagado tres o cuatro proyecto de afuera entonces ahí funciona.

Pero por ejemplo *Pan para el Mundo* con ACNUR que tu tengas que ir a venta de servicios por afuera ya se complica, porque dejas de cumplir esto para hacer esto otro y por más que digas es un poquito no más te vas despistando de las teorías, de los conceptos, de los tiempos y sí hay como hacer, sí tenemos esa venta de servicios pero no considero que sea el camino, no es por ahí. A no ser que tengas una consultoría que es otra de las cosas, el FEPP nos ha pedido que en este año nosotros nos legalicemos como fundación, es decir, que tengamos una personería jurídica propia como Ibarra, entonces eso es lo que estamos planeando y analizando, si ser fundación o una consultora.

20. ¿Y ahí ya dejaría de ser fundación entonces?

Nosotros dejaríamos de ser FEPP nacional, o sea hay una decisión del FEPP de descentralizarnos a las regionales , entonces así como FUNDER tiene su personería jurídica propia el FEPP Ibarra también lo podría hacer.

21. ¿Aún ninguna regional lo hace?

No hasta el momento sólo nosotros y Guaranda hemos decidido hacer , pero aún está por hacerse, por pensarse, por decidirse. Para qué es eso, para que voz puedas captar proyectos que hayan en el norte, o sea puede operar como FEPP nacional o puedes funcionar como FEPP local.

22. ¿Cómo trabajan las fundaciones con los gobiernos locales?

Mal y bien. Depende de la seriedad de los gobiernos locales, por ejemplo, con el Gobierno Provincial de Imbabura hemos trabajado y hemos financiado proyectos bastante bien, o sea hay una buena coordinación, pero depende mucho de la concepción de la gente que esté ahí dentro, las Juntas Parroquiales de un proyecto que hicimos con la Unión Europea, con la CONAGOPARE que antes se llamaba la GADPRI, o sea la asociación de Juntas Parroquiales de Imbabura , con ellos ganamos un proyecto, pero el que estuvo manejando, el presidente de la GADPRI , no digo nombres, pero comenzó a hacer lo que quería desde el inicio, desde la contratación de la gente que nosotros habíamos acordado hacer un procedimiento con carpetas puntaje y todo lo demás hasta que alguien gane. La novedad es que cuando llegué a la reunión dice “no tenemos tiempo para hacer esto”, y le dije “cómo que no tenemos tiempo, ya lo hemos decidido” , y responde “no este es el equipo que vamos a contratar” y yo “¿Cómo que es el equipo que vamos a contratar? eso no puede hacerse porque hemos acordado de otra manera” y me dijeron que firme el documento que esa era la memoria para iniciar con ese equipo y yo dije “a ver un momento, yo no firmo nada” y ahí comenzaron los problemas del uso del dinero indebido, uso de los carros que ellos tenían para campaña política, el carro que les dio la Unión Europea a la GADPRI estaba diciembre, enero y febrero en campaña política y entonces ahorita estamos con problemas.

En cambio el presidente actual de la CONAGOPARE es tratable, puedes conversar, te devuelve la llamada, te reúnes, tienes confianza, una persona que podemos pelear o lo que sea, pero puedes hablar; o sea es político, no politiquero y ve por las cuestiones políticas, por ejemplo hay organizaciones sociales políticas que son de distinta orientación del actual presidente y no quieren llevarse porque es del otro partido, ahí confluye dos

cosas importantes para que funcione bien: la una es la seriedad, la calidad de la persona que está a cargo, si es un vagoneta, uno que hace un uso indebido de las cosas, simplemente no funciona; Manabí ha tenido problemas con eso, ha tenido que zafarse del asunto, nosotros hemos estado a punto de salirnos pero nos hemos mantenido porque el rato que te sales y rompes con la Unión Europea, son cinco años de mala suerte , pero son cinco años de mala suerte de verdad, porque no puedes aplicar a nada, si quedaste mal con la Unión Europea no puedes aplicar durante cinco años ningún proyecto de la Unión Europea y a ningún socio, entonces ahí es jodido. Y la otra que es también fundamental, es la capacidad política que tenga la gente para poder acoger al que no es de su partido político.

Si es que no hay esas dos condiciones, estás fregado. Por eso tienes que saber bien a quien escoger y el momento que se cambia de presidente o de prefecto ponerte a rezar, en serio, porque no sabes quién viene y eso es lo que nos pasó en Sarumaky, ahí hay un problema de cambio de administración, ahí nosotros nos equivocamos, no debemos jugar de la misma manera que ellos juegan y ellos nos pidieron que nosotros hagamos algunas cosas para que ellos puedan protegerle a este grupo políticamente, entonces aceptamos porque nos confiamos que siendo el presidente Correa, el presidente de la Junta Parroquial iba a volver a ganar y no se midió las consecuencias entonces ahí nosotros habíamos dicho no, así no jugamos, entonces nos pidieron que hagamos una cosa, pero como amparo político por si acaso vinieran otros y le protegieramos a ellos , no campesinamente sino políticamente, para guardarles el espacio de poder y poder seguir estando ahí, entonces nosotros ahí nos equivocamos y hay que aprender de las equivocaciones también.

Entonces hay que saber desde el principio, que con la plata uno debe estar bien claritos. Muchas veces nos han dicho les damos 10 mil dólares para que liciten, pero esto cuesta tres mil y nos devuelven los siete mil pero les hemos dicho no, si nos dan los 10 mil invertimos los 10 mil digamos en qué, puede ser en lo mismo que están pensando pero nosotros invertimos los 10 mil totalmente. Entonces si me contratas para una consultoría de turismo yo te hago la consultoría de turismo por tres mil dólares no te cobro 10 mil dólares y eso estamos bien clarito. Pero de todo estamos aprendiendo y eso que ya somos viejos en estas cosas, entonces ahí hay que decirles bien clarito ¡no!.

Entonces la relación depende también de lo que vayas haciendo y lo que pongas, ahora, si no aceptas algunas cosas tampoco te dejan estar, la situación es extremadamente difícil.

23. ¿Entonces para Uds. los proyectos y programas son importantes porque es su gestión base?

Sí de eso vivimos, ahorita se sabe que hay este proyecto de la Unión Europea y hay como licitar entonces yo tengo que buscar socios y eso es lo que a veces no puedes y ha cambiado, antes eras fundación tenías plata de Alemania entonces tu buscabas todo directamente, ahora para cualquier cosa incluso para Alemania o en Europa es con aliados, o sea si están con aliados tienes más puntaje.

24. ¿Cree que es para empoderar más actores?

Creo que es para la articulación de actores porque en la concepción de desarrollo territorial lo que predomina es la articulación de actores, pero verás que ahí hay condiciones, por ejemplo la articulación de actores en el territorio sí, o sea teóricamente también es interesante pero cómo me pongo de acuerdo con el Kiosco de San Gabriel, si al kiosco no le interesa que San Gabriel se organicen los productores, para qué, si a ellos no les interesa que crezcan sino sólo que les vendan la leche y ve como un dificultad que estén organizados, por ejemplo la compra de leche podría ser distinta, puede ser técnicamente viable si sólo se asociarían e hicieran un centro de acopio único en donde se concentren los productores, pero es diferente porque en cada pueblo ponen un centro de acopio de leche, en el fondo lo que están haciendo es que en el pueblo se ponga esta enfriadora y el otro pone otra y el otro pone otra ¿qué logras con eso? Que este tipo no se lleve con este, y no se lleve con este otro, entonces hay una desorganización. A ellos no les interesa que haya asociatividad y a los Gobiernos Parroquiales les interesa la asociatividad siempre y cuando esté en sintonía con lo que piensan.

Así también el anterior Gobierno Provincial teniendo proyectos buenísimos, por ejemplo en Intag, aunque eran técnicamente buenos por no ser del partido de él les vetó y proyectos que eran buenos aquí les hizo perder y por eso hubo una confrontación con la

Cooperación Técnica Belga, porque ellos no admitían eso; es decir, ahí hay una complicación bien fuerte, entonces no es fácil y es más difícil cuando hay personas que son amantes del poder y del dinero y además es más difícil cuando nosotros somos tontos y no hacemos bien.

Con el Bepi estamos acostumbrados a decir las cosas de frente y con los Gobiernos Parroquiales no puedes decir las cosas de frente, tienes que ser calculador, tienes que ser frío, tienes que ser mañoso y eso se aprende y tienes necesariamente que aprender para estar en este mundo de las fundaciones; de ninguna manera engañar, robar, mentir, nada de esas cosas pero mañoso si hay que ser.

25. ¿Porqué el FEPP cree en el Desarrollo Local?

Bueno ahora se llama Desarrollo Local, desde hace tiempo el FEPP hablaba de lo que es mercados locales, ahora también se llama Desarrollo Territorial etc., entre otros conceptos, ahora lo que se llaman IFIS (Instituciones Financieras Intermediarias de la *Economía Popular* y Solidaria) nosotros siempre les conocimos como Estructuras financieras Locales (EFL's) y eso viene de una prioridad local. La concepción del FEPP viene también de Italia por el Bepi y es que los círculos financieros y los círculos de sabiduría en este momento van hacia afuera, si estás en la pequeña comunidad, la plata va hacia la comunidad más grande y de la comunidad va hacia Ibarra y de Ibarra hacia Quito y después a Guayaquil y después posiblemente a Nueva York, pero siempre la propuesta ha sido que esta plata se quede aquí y que aquí mismo haya desarrollo de capacidades locales y aunque antes no lo llamábamos Desarrollo Local ha sido siempre una propuesta del FEPP.

26. ¿A nivel de Estado cuáles han sido los principales avances para el Desarrollo Local?

Considero que un avance importante es que se legalizó, se legitimó, porque por ejemplo, las Juntas Parroquiales antes no significaban nada, no tenían ni financiamiento ni nada, entonces el haber bajado escalones de Municipios a Juntas Parroquiales es un cambio

importante para el Desarrollo Local, el problema esta por ejemplo en la distribución de competencias.

27. ¿Qué competencias tienen las Juntas Parroquiales?

Pregunta difícil, casi no tiene ni una, entonces están recién comenzando a hacer estructuras. El desarrollo es como las ligas, cuando están nuevitas son duras, pero para que se vaya creciendo hay que estirarles, y cuando dejas de hacerlo no vuelven al mismo sitio, pero ese es el desarrollo, debes ir ajustando.

28. ¿Cómo refleja el FEPP su misión y visión en los proyectos o programas?

Verás, por ejemplo, dicen que el FEPP de Ibarra no se parece en nada al FEPP de Loja , las cosas que hacen etc. pero no es cierto porque están impregnadas las cosas esenciales, voz vez, lo que se hace en Loja es igual, a veces operatividad es la que cambia, cada uno se adapta de una u otra manera, pero cuando hace las cosas hay un fuerte apego a lo que creemos. O sea que lo que me estas preguntando es lo que nos ha permitido mantener la misión y la visión y estar unidos; legalmente qué me une al FEPP de Loja o a CAMARI o a FUNDER si son otra cosa totalmente distinta y hasta persona jurídica totalmente distinta; lo único que nos une es un pensamiento comúnmente establecido , o sea que cuando vas a hacer un proyecto, no es que te pones a pensar en lo que podría ser, inmediatamente nos sale lo de la misión y la visión y ¿porqué es eso?, es porque ha sido contraído en conjunto el proceso de construcción de la misión y la visión, no es que vinieron consultores de fuera y te hicieron eso , a lo mejor algunos podrían estar más estructurados que otros, pero es propio, lo vas construyendo, entonces haces un proyecto y enseguida vas metiendo cosas.

29. Ahora la diferencia con otras regionales, por ejemplo el Bepi sabe preguntar ¿Y qué es lo que hacen Uds. que es diferente?

Entonces nosotros tenemos el plan estratégico sí, en conjunto todos, pero tenemos un proyecto mama que es el proyecto *Pan para el Mundo* y este tiene varias áreas entonces cada proyecto que viene le hacemos que calce con este y no hacemos proyectos que estén

totalmente distintos de este, entonces lo que están haciendo para el FEPP también alimenta otro gran proyecto, entonces armamos una estructura que es coherente. Entonces no es que sólo haciéndole un proyecto .

Por ejemplo, ahora nos mandaron un proyecto de Quito que FUNDER estaba manejando con UNICEF de escuelas y colegios que no salió adelante con FUNDER entonces nos mandaron para acá, tuvimos que contratar a una persona externa pero yo ni siquiera me enteré del proyecto, ni me enteré del proyecto porque era totalmente distinto a lo que nosotros hacíamos , entonces para todo el conjunto era totalmente distinto, intentamos pegarle con ACNUR pero no funcionó, no pegó, o sea era para manejar la situación de exclusión en las escuelas y era de trabajar con el director de acá y con los de las zonales , y con las regionales y los distritos, con ellos había que trabajar y era lo único que necesitábamos. Se acabó el proyecto y yo no me enteré de lo que pasó, yo apoyaba aquí pero muy leve, es porque no estaba dentro de la estructura .

Entonces ahorita estamos armando el proyecto para el 2016-2020 para presentar a Alemania , este proyecto ya está pensado en los refugiados de todo el mundo para hacer una sola estructura, entonces ese es el proyecto mama del 2016, sólo le vamos insertando cada año, cada partecita y así funciona .

30. Las bordadoras mencionan el FEPP nos unió y así mismo nos desune, ¿Qué puede decir al respecto?

No es que el FEPP desune, uno la mayoría de veces hace lo que tiene que hacer , se cumple con lo establecido pero es la gente con su intereses los que lo dañan. En el caso de Sarumaky les hemos entregado todito a la Junta Parroquial, la maquinaria, absolutamente todo y nosotros no hemos hecho desunión de nada. Pero la gente le cree a sus líderes, y no siempre los líderes tienen la verdad absoluta o la buena voluntad de hacer crecer a la comunidad, entonces les habla en quichua, en su idioma, en su entorno y le creen, para nosotros no siempre existen esas ventajas; entonces ahí cuál es mi responsabilidad estar a un costado, pero qué pasa, esto estaba previsto para integrar a la mayor cantidad de personas y vinieron unas personas con el planteamiento de que es “sólo nosotras y nadie más”.

Están con iras porque dicen que les han quitado la marca que ellas crearon, nosotros hemos puesto plata ahí, la marca está ahí , está entregada a la Junta Parroquial, los equipos están ahí, están entregados a la Junta Parroquial , los materiales están ahí en la Junta Parroquial, la asociación tiene lo suyo. Lo único que hemos hecho nosotros es decir a ver, señores aquí hay una equivocación en el diseño del proyecto, hay un artículo 104 de las finanzas públicas que yo no sabía, ahora ya estoy enterado y hay que corregir.

Entonces la cosa es complicada, pero del mismo modo que vienen los retos y problemas vienen las recompensas.

Eso es todo, muchas gracias Raúl por su tiempo.

Anexo N° 3: Entrevista Julia Cruz

- **Instancia de participación:** GSFPEP Regional Ibarra
 - **Nombre del entrevistado:** Julia Cruz
 - **Ocupación:** Técnica del GSFPEP de la Regional Ibarra
 - **Importancia para la investigación:** Julia Cruz fue la responsable de la implementación del Proyecto Sarumaky, ha trabajado en el GSFPEP desde hace alrededor de 18 años. Su amplia experiencia con trabajo comunitario la llevó a consolidar la propuesta de Sarumaky. Su testimonio orientó el estudio a entender cómo se articula la mística de la organización en el trabajo de campo.
 - **Fecha de la entrevista:** 26/10/2015
 - **Duración de la entrevista:** 17 minutos con 34 segundos
-

1. Cuénteme un poco sobre el trabajo del FEPP en el norte del país.

El Fondo Ecuatoriano Populorum Progressio trabaja hace ya más de 20 años en la zona norte, inició en la zona suroccidental con algunos proyectos, desde agua, compra de tierra, adquisición de tierra, entonces teníamos conocimiento de la zona.

2. ¿Cómo surge Sarumaky?

Hace unos tres años por este contacto el FEPP se acercó al Gobierno Parroquial de La Esperanza y planteó de acuerdo a la oportunidad de ser presentados algunos proyectos al programa de Desarrollo Rural del Norte que es el PDRN.

EL FEPP lo podía hacer por su cuenta, por sí solo, pero esa no es nuestra estrategia, nuestra estrategia es involucrar a los actores de la zona y fortalecerlos, entonces hicimos un acercamiento al Gobierno local autónomo de La Esperanza y se lo propuso elaborar en conjunto el proyecto, tanto el gobierno de La Esperanza como con el FEPP, pero también ahí se le planteo que porque no se juntaba también con el Gobierno Autónomo de Angochagua porque en ese sector sur-oriental también es considerado como una micro-región que comparten la misma cultura, la misma carretera las mismas costumbres, es decir, casi idénticas, ¿hay diferencia entre la Esperanza y la Angochagua? Sí, pero muy pocas, más es lo que nos une, además es un territorio que se puede potencializar para toda la zona turística y artesanal; englobando algunos aspectos.

3. ¿Es la primera vez que trabajaban como microrregión?

No, el FEPP desde hace años ya había planteado esa estrategia de la microrregión.

4. ¿Pero no con los Gobiernos Autónomos?

No ahí no todavía, o sea siempre se ha estado planteando, pero como los Gobiernos Autónomos, dependiendo de la postura política que tengan, acceden o no acceden. En este caso por una estrategia y porque los dos gobiernos eran del mismo partido estaban coordinando las cosas.

Pero a su vez es importante resaltar que sí perjudica el hecho de que si no eres de mi partido no coordino o no quiero hacer las cosas, y eso me parece que no deja ver el progreso. Que ud. sea de una tendencia y yo de otra no quiere decir que no coordinemos acciones.

Esta vez se facilitó que los dos accedieran a elaborar el proyecto, se presentó, previo a eso, como política igual del FEPP no elaborarlo desde el escritorio, sino que se convocó a los dos sectores, de los dos gobiernos, de igual manera para tener en cuenta la realidad contextual se convocó a todos los artesanos de la zona para hacer los diagnósticos, y con todos esos diagnósticos se construyó la propuesta, cabe mencionar que antes de ser enviado, se socializó en las dos parroquias y se validó el proyecto y se involucraron a los actores y se presentó. El proyecto fue aprobado, entonces luego ya de ser aprobado empezó la ejecución.

Entonces además, para que vea, esto de los actores, se los identificó en cada microrregión por las características que le digo de cultura, territorio, etc. y se juntaron los Gobiernos Locales.

Además, posteriormente se pudo formar un directorio el proyecto involucrado con representantes tanto de los gobiernos como de los beneficiarios y línea artesanal: bordados, cuero y madera, todos ellos formaban un directorio, otra de las estrategias importantes para articular actores, es que consideramos súper importante construir o conformar una mesa de concertación artesanal con diversidad de participaciones.

5. ¿En qué consiste esa mesa de concertación artesanal?

En que estén actores de la zona; actores directos artesanales y actores que estén fuera, es decir, consideramos que la parte artesanal, quienes estén de alguna manera involucrados en este tema tengan una misma agenda, entre ellos el Ministerio de la Industria y de la Productividad, Patrimonio y Cultura, el Municipio, el Gobierno Provincial.

6. ¿Por qué el principal objetivo es trabajar conjuntamente?

Porque todos ellos estaban trabajando pero no había un núcleo que se les una, entonces eso fue lo de la mesa artesanal, eso permitió tener y establecer políticas y que se acuerde políticas en torno a la mesa artesanal, políticas en lo que es entorno a todo lo que es turismo, tener una misma agenda y hasta compartir presupuestos, porque por ejemplo el Ministerio de Turismo o Cultura tenía actores culturales para dar talleres, pero lo hacía por separado, en cambio aquí nos concertamos en un mismo espacio y ellos desde lo técnico lo público y nosotros desde los artesanos.

7. ¿Es decir un involucramiento de actores públicos y privados verdad?

Sí, definitivamente entre ambos. En esa mesa se lograron muchas cosas importantes inclusive de parte del MIPRO se logró que venga el subsecretario del Ministerio para que se aborde la problemática en torno a la ley artesanal y a partir de eso se revisaron las políticas y apostamos para que la ley artesanal sea renovada porque existen muchas dificultades.

8. ¿Esta mesa técnica es el trabajo que casi siempre implementa el FEPP o se hizo especial para ese proyecto?

El fepp ha iniciado esas mesas y luego de eso empezó a aplicar el Gobierno Provincial y el resto de instituciones y ahora ya se escucha más en el medio de trabajo.

9. ¿Me gustaría saber cómo trabajan, durante la duración de este proyecto ud. se dedica sólo a esta implementación o como?

En ese caso fue sólo eso, pero como le digo estábamos al frente como FEPP de la ejecución, pero el ejecutor directo era la Junta Parroquial de la Esperanza, nosotros nos involucrábamos con todo el directorio, ¿para qué? Para transmitir conocimientos, saberes, la administración, cosa que cuando se retire el FEPP el proyecto siga y que si se sale el FEPP no se caiga el proyecto y se cierren las puertas, como le digo esas mesas de concertación permitieron muchísimas cosas, el Ministerio de Turismo incluso en la oficina que se logró como centro, tiene una mesa de información turística, porque el turismo sin la artesanía no funciona, todas esas cosas permitió la mesa de concertación artesanal.

¿Ahorita, en la actualidad, entiendo que están en un poco de conflicto porque no se sabe cómo o en qué mismo va a quedar, es decir, la una Junta Parroquial quiere una cosa, y la otra desea otra?

No, el asunto es claro. Bueno sí es claro, cómo le digo... el conflicto por intereses personales o por quedar bien con la gente; pero la ley es clara, los gobiernos cuando reciben donaciones, la COOTAD establece que la administrará el Gobierno Ejecutor, bajo siete años estaría como responsable, no puede dar como donación cosas que son conseguidas por entidades públicas.

10. ¿Entonces en este caso la entidad socia de Angochagua quedaría en desventaja?

No sigue siendo, nadie pierde, hay dos centros, el de Angochagua y el de La Esperanza, entonces cada Parroquia tiene su propio Centro e inclusive de las cosas de Angochagua es responsable el de La Esperanza.

11. ¿Porqué esto no fue aclarado desde el inicio?

Es que como durante la ejecución del proyecto algunas leyes y artículos se fueron implementando, se salió de nuestras manos, hay que tener cuidado con este tipo de cosas además por las auditorias y cómo lo manejan.

12. Entonces, ¿Cómo dar sostenibilidad a los proyectos una vez las intervenciones técnicas dejan de ser las que encabezan el proyecto?

O sea dificultades va a haber, pero a veces también la dificultad es que se ejecutó con un Gobierno, hubo elecciones y luego vinieron otras, y si no están claras pueden decir “ah es que eso fue de la otra Junta” y no es que es de la otra Junta, muchas veces llegan y hay que involucrarse en las cosas que hay que fortalecer, no es que es el ejecutor la otra Junta y punto, ellos tienen que asumir, entonces hay que trabajar también con los nuevos.

Aquí pudimos tener la oportunidad de tener un proceso de transición y darles a conocer lo que se vino haciendo, sin embargo, el nuevo Gobierno le ha costado entender la propuesta.

13. ¿Porque?

Porque como digo, muchas veces hay rivalidades políticas, entonces si la otra parte es mi adversaria entonces no voy a fortalecer lo que ella dejó. O sea hay todavía en nosotros el que es por un partido, no es por un desarrollo, o no es por la gente; o sea nos falta caminar todos, tanto los políticos beneficiarios y hasta nosotros en mira de esa visión, todavía sucede, entonces si yo ahorita soy de tal partido y la que hizo fue tal entonces no le pongo ganas y no le hago caso a lo que la otra persona inició, es un peligro.

14. Dentro de mi estudio, también abordo la gestión del GSFPEPP en general, también me interesa saber sobre su experiencia, ¿cuánto tiempo lleva trabajando en el GSFPEPP?

Llevo trabajando 18 años, y para mi trabajar en el FEPP es una constante lucha, primero porque no puedo perder la mística, porque se puede volver rutinario si ud. no está convencido de que trabajar en el Desarrollo implica mucho esfuerzo, mucho sacrificio, pero también mucha preparación y sobre todo el FEPP trabaja con los principios cristianos en miras a la solidaridad y la otra es que periódicamente el FEPP propone una estrategia, hoy es Invertimos en Humanidad y eso nos dice que como técnicos nuestro labor es invertir en humanidad, entonces constantemente nos están motivando al cambio.

15. ¿Cree que todo el personal se identifica con el labor del FEPP?

No todos, los tiempos cambian y unos sí y otro no, hay mucha gente que viene, y no sólo es lo económico lo que debe importar sino también uno sentirse realizado como profesional y como persona. Pero hay que tener mucha pasión por nuestra gente, sino sigo haciendo sólo un trabajo, sólo cumplo hasta donde el sueldo me de, por más que la institución le motive. Hace unos meses tuvimos el encuentro del personal, más motivados de ahí imagínese, pero ya es de cada persona.

16. ¿Lo que llama la atención del FEPP es que son un Grupo Social o sea que se articulan a través de las sinergias ud. cree que funcionan o cuál es el inconveniente?

Será el hecho de que en algunos casos es posible coordinar entre empresas. En el caso de Sarumaky no era pertinente, sin embargo, hay que entender que las sinergias no se dan sólo con el trabajo interno del FEPP sino también hacia fuera, por eso se logró que el trabajo con el Centro de Necios tenga sinergias con los ministerios, por ejemplo. Y otra cosa, este proyecto se da a través de la contratación de compras públicas, yo no puedo decir le voy a favorecer al FEPP porque es del FEPP, hay que tener muchísimo cuidado.

17. ¿Entonces ratifica que sí hay un trabajo conjunto?

En efecto lo hay, pero es también un hecho que nos falta, internamente se ha logrado muchísimo.

18. ¿Cuál es el beneficio de trabajar en las localidades o en las unidades administrativas más pequeñas?

Primero que los Gobiernos Autónomos ahora tienen políticas y estrategias para articularse legítimamente, y nosotros como entidad sociales debemos trabajar en conjunto, al fin y al cabo ellos son la autoridad del territorio y no sólo la autoridad sino los que incluso aterrizan algunas cosas a nivel público como los ministerios, el MIES, de inclusión y en ellos recae la responsabilidad directa, mal haríamos nosotros en no trabar con ellos.

19. ¿Cree que el trabajo del FEPP se orienta especialmente al trabajo indígena?

No nosotros como FEPP trabajamos con el pueblo afro, campesinos, no sólo con indígenas, se ha hecho muchos logros con la Sierra centro sí, pero nuestro trabajo también esta en Manabí, con los montubios, el pueblo afro, aquí mismo en Guallupe se hizo un excelente trabajo.

20. ¿Porqué cree que es importante trabajar con los sectores excluidos?

Bueno, los tiempos han cambiado y hay oportunidades, hoy aún más porque el Estado lo está estableciendo, sin embargo, todavía hay mucho que trabajar y aprender, pero son ellos los que han tenido menos oportunidades en todo sentido, en el campo laboral, de estrategias, y sin embargo son lo que más aportan a la economía del país, porque si ellos no siembran no hay productos en la ciudad, se ve que es fundamental apoyar para que todo lo que produzcan le den valor agregado y se queden ahí los recursos y no salgan porque ellos son los que dan todo, pero se quedan sin nada.

1. ¿Hay alguna importancia especial de que se empoderen las mujeres del proceso de desarrollo?

Claro porque son la fuerza de una comunidad , de la familia, son los que transmiten todos los valores a sus hijos, además eso les da autonomía, autoestima porque a pesar de que se ha cambiado esa realidad , hoy las mujeres aportan mucho a la economía se acostumbraba a que las mujeres cocinen, laven y planchen y atiendan a los hijos.

Muchas gracias por su tiempo.

Anexo N° 4: Entrevista Carlos Merizalde

- **Instancia de participación:** Cooperación Internacional
 - **Nombre del entrevistado:** Carlos Merizalde
 - **Ocupación:** Director de la dirección de Cooperación Internacional del GPI
 - **Importancia para la investigación:** El ingeniero Carlos Merizalde representó el informante clave para determinar el rol de la Cooperación Internacional como aliada estratégica de las Fundaciones y actores sociales dentro del proceso de Desarrollo Local. Tras su experiencia con el trabajo de campo como docente universitario con amplia trayectoria en asuntos internacionales ofreció una perspectiva certera de cómo se maneja este ente desde los gobiernos seccionales y la gestión pública.
 - **Fecha de la entrevista:** 10/10/2015
 - **Duración de la entrevista:** 33 minutos con 02 segundos
-

1. ¿Cuál es su experiencia en el campo de la Cooperación Internacional?

En gestión de proyecto llevo 5 años en la universidad a nivel de toda la provincia de Imbabura, acá en la prefectura estoy cumpliendo un año en estas funciones que son similares, entonces en ese contexto, considero que tenemos la suficiente experiencia como para entender el panorama de la Cooperación Internacional. Entonces según la resolución 009 del Consejo Nacional de Competencias y el COOTAD la Cooperación Internacional es un mecanismo de apoyo para el desarrollo de las competencias de un territorio.

2. ¿Qué es desde su punto de vista la Cooperación Internacional?

Un mecanismo mediante el cual se puede compensar de alguna manera los esfuerzos institucionales del GAD Provincial de Imbabura para conseguir recursos en pro del Desarrollo Territorial.

3. ¿El financiamiento de la Cooperación Internacional preferentemente se destina a la zona rural o distintas temáticas?

Dependerá del organismo, dependerá del Gobierno Autónomo, si estamos hablando del Municipio ellos tienen más competencias en el área urbana, si hablamos de Juntas Parroquiales son ellos los que se encuentran en el sector rural y también si hablamos de la

Prefectura tendremos mayor incidencia en el sector rural de la provincia; pero me parece que también habría que aclarar algunos conceptos que son compatibles con lo que sucedió en el fondo Internacional de Cooperación que se dio en Quito convocado por la Secretaria Nacional de Cooperación Internacional y se destacó el hecho de que hasta el momento se ha venido trabajando de manera errónea en lo que es Cooperación del Desarrollo Internacional, ¿Qué es lo que sucedía? Vienen los Cooperantes Internacionales, hacen sus convocatorias de tal manera que los Gobiernos Locales se hacen a lo que convoca la agencia de Cooperación Internacional, es decir, quien define prioridades son las Agencias Internacionales, cuando al derecho debe ser lo contrario, las prioridades y las necesidades deben fijarse aquí en el territorio desde los GAD parroquiales a través de los PDOT de cada localidad.

4. Me llama la atención este tema, hoy en día la planificación nacional del Buen Vivir al parecer ha generado que se proyecten regulaciones claras respecto a organismos internacionales, ¿Considera que por eso ha disminuido la intervención?

En efecto, han pasado algunos fenómenos a nivel internacional, por ejemplo, hace dos años el presidente de la República determinó que USAID (Agencia de Cooperación de EEUU) salga del Ecuador, inmediatamente hizo algo parecido con la Agencia de Cooperación de Alemania y las demás agencias de Cooperación como que están de retirada.

5. ¿Considera que es una decisión soberana o un error del gobierno?

Considero que en gran parte tiene razón el gobierno porque hasta ese momento las Agencias de Cooperación han estado destinando sus recursos en lo que ellos han pensado que se debe invertir, pero como decía hace un momento las prioridades deberían definirse desde el territorio, desde acá, a través del levantamiento del Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial que es la herramienta de trabajo, pero ese es un asunto, otro asunto importante es la calificación del país a nivel internacional; el Ecuador en este momento está calificado como un país de renta media, es decir, estamos superando los tres mil dólares per cápita, entonces la Cooperación Internacional está alzando la mirada hacia otros destinos, en este caso África y en este momento la misma Europa porque como es de

conocimiento general a Europa están llegando miles y miles de refugiados que están huyendo de la situación en Africa y de los países de Medio Oriente y Asia, entonces hay situaciones muy complejas que seguramente necesitarán más recursos; eso no significa que no necesitemos nosotros. Los valores o indicadores nacionales dirán que de pronto estamos en una mejor condición que es muy cierto, pero si aterrizamos en territorio, nos vamos a dar cuenta que en la periferia también necesitamos más recursos para promover el desarrollo social y económico de nuestros pueblos.

6. ¿Considera que es necesaria la intervención de la Cooperación Internacional en la consolidación del Desarrollo Local?

Por su puesto que es necesario el aporte de la Cooperación Internacional

7. ¿No sería mejor pensar que son una ayuda extra, pero lo ideal vendría a ser que las organizaciones locales y sociales con sus instancias de gobiernos sean las que lo puedan sacar adelante?

Póngamele de la siguiente manera, mientras más apoyo tengamos mucho mejor, el problema es que los apoyos y los aportes internacionales han venido de forma desorganizada, o sino deberíamos decir que Imbabura está por Cooperación Internacional, de la mejor manera posible con tantos proyectos, con tantas ONG's con tanto dinero que ha venido a la provincia, deberíamos estar recontra bien pero lo que pasa es que los proyectos han sido mal gestionados, ha venido mucho dinero y mientras vino ese dinero los proyectos funcionaron, cuando se acabo el dinero los proyectos se acabaron y esa no es la finalidad de la Cooperación Internacional, tenemos que ser claros en eso, la Cooperación Internacional debe estar para desarrollo de competencias locales y territoriales.

8. ¿Y qué significa eso?

Que si nosotros invertimos con fondos de Cooperación Internacional en Desarrollo Rural por ejemplo, cualquiera que sea, al final de un cierto tiempo, digamos un año, tenemos que tener Talento Humano formado, de tal manera que ese Talento Humano sea capaz de seguir con ese proyecto aunque no haya dinero de financiamiento internacional, sino más bien debe seguir con su propio talento, que sepan tomar decisiones, que sepan

hacer proyectos, que sepan hacer monitoreo de sus proyectos, que mejore la condición de vida de la gente porque o sino resulta complejo que siempre estemos pidiendo, pidiendo y pidiendo con un criterio de paternalismo y asistencialismo, y no se trata de eso se trata de generar las condiciones territoriales , y ¿cómo se logra? Formando al Talento Humano que tenemos.

9. ¿Las instancias de Cooperación que más han aportado al país han sido la Alemana, la USAID; ¿cuáles tienen mayor protagonismo en Imbabura?

A ver aquí en Imbabura hasta el año anterior la CTB, ha tenido una fuerte presencia pero se encuentra saliendo; USAID tuvo en su momento influencia aunque no con el GPI, Japón se dedica a la infraestructura pero tampoco con el GPI, hemos postulado pero ha sido difícil.

10. ¿Cómo funciona? Se necesita un convenio bilateral entre ambos países o podría por ejemplo, el GPI postular a cualquiera de cualquier país?

Aunque el GPI tiene sus competencias dentro de ellas la Cooperación Internacional también se requiere cumplir con la normativa legal nacional es decir, las agencias de Cooperación deben estar debidamente registradas ante la Secretaría General de Cooperación Internacional, si no están registradas ahí no se puede hacer convenio alguno con ellos. En este momento nosotros trabajamos por ejemplo, con el Programa Mundial de Alimentos que es el PMA, una organización de las Naciones Unidas, también nosotros trabajamos con el PNUD, que es el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, estamos trabajando con la Unión Europea, estamos en este momento canalizando recursos con España, también está acá presente ACNUR para trabajar con refugiados. Con ellos se trabaja básicamente.

11. ¿Considera que actualmente se ha logrado un trabajo mejor articulado y eficiente entre la Cooperación y las autoridades seccionales?

Digamos que se ha mejorado pero puede ser todavía más fortalecido este proceso, revisando las mediciones de eficiencia, justamente esta semana tuvimos un taller de

articulación para eso, para proponer un trabajo más articulado entre los actores locales, entonces si antes hubo muchas debilidades y si es que en algún momento las instancias correspondientes se dieron cuenta de ello, seguramente tomaron decisiones y en este momento estamos en ese propósito. Uno de nuestros componentes para el POA 2016 es trabajar en la articulación, que deberá basarse en un modelo de gestión donde se identifique claramente actores locales, llámese Gobiernos Seccionales, Municipios o Parroquiales, conjuntamente con los agentes de Cooperación, entonces ahí va a ser posible atacar directamente las deficiencias que podamos tener aquí como provincia en base a una planificación que está contemplada en el Plan de Desarrollo Territorial.

12. Para estar más claros, ¿Uds. postulan para los proyectos que tiene la Cooperación Internacional y luego se abre aquí como una unidad que maneja el proyecto?

Eso es lo que se ha venido haciendo hasta aquí, las agencias de Cooperación publican una convocatoria, por decir la Unión Europea tienen fondos para un aspecto social, para derechos y democracia, entonces ellos hacen una convocatoria vía internet, difundes y por los aliados que tienen, entonces nosotros tenemos que estar aquí pendientes, hay una convocatoria, nos reunimos y evaluamos si podemos aplicar, si sí podemos aplicar entonces empezamos a desarrollar un proyecto, un perfil de proyecto, justamente en este momento estamos aplicando a un instrumento Europeo para la promoción de democracia y derechos, así se llama esa convocatoria de carácter internacional y uno de los requisitos es trabajar en mancomunidad, entonces nos hemos unido con la mancomunidad del Ecuador y también con la gobernación de Nariño en Colombia, porque también le piden que haya al menos dos países juntos, entonces hemos hecho la documentación, esperamos que hasta el día lunes ya nos contesten desde Colombia o hagan sus aportes y se fue esa aplicación y ya dependerá como nos califiquen, si aprobamos o no aprobamos, es una aplicación para 500 mil dólares por ejemplo, si se gana eso entonces empezamos a ejecutar desde el 2016 actividades para la promoción de democracia o promoción de derechos en nuestro territorio, es esa una vía. Entonces para hacer el seguimiento hay un procedimiento, la agencia de cooperación establece sus lineamientos, es decir, hay que poner tales lineamientos, tales documentos y cumplir con tales situaciones e informes para que hagan

los desembolsos porque no le dan los 500 mil para que se haga lo que quiera, sino que hay un plan de desembolsos, por ejemplo, para el primer cuatrimestre nos podrán dar unos 50 mil y esos 50 mil deberán ser invertidos en tales y tales cosas y esos gastos deben estar debidamente justificados, fundamentados para que haya sustentos porque caso contrario también hay una auditoría, esa es una vía aplicando a las convocatorias, otra vía es mediante la formulación de proyectos propios nuestros en base al PDOT y buscar los oferentes si tenemos una necesidad, tal cual está del Programa Mundial de Alimentos; trabajamos con ambiente y ambiente dice que necesitamos trabajar en conservación de los bosques o de los páramos entonces venimos aquí preparamos una propuesta y mientras hacemos la propuesta enviamos al PMA y ellos califican el visto bueno porque sigue en nuestra línea, ya que cada Agencia de Cooperación tiene sus propias líneas, hay unas que trabajan solamente el ambiente , otras solamente en cultural, otras solamente en fomento productivo, entonces buscamos el oferente, aplicamos y si tenemos suerte y tenemos una buena relación con ellos y podemos calificar, si es que el perfil está debidamente elaborado, entonces ahí se accede, ahorita por ejemplo recién en este mes nos aprobaron casi 40 mil dólares para lo que es conservación de páramos. Y entonces la función de esta dirección de Cooperación es la de hacer los acercamientos con los Agentes de Cooperación, nosotros no ejecutamos proyectos nosotros gestionamos el contacto, la negociación, preparamos los ambientes, articulamos, estamos permanentemente en contacto, pero los ejecutores son los que tienen esa competencia no nos podemos nosotros meter en ambiente porque no sabemos, para eso hay una oficina de ambiente, para fomento productivo hay una oficina y así con cada área.

13. ¿Sabe si los Municipios de Imbabura también tienen una Dirección de Cooperación?

No sé decirle.

14. ¿En el Consejo Provincial, desde cuando ha habido este departamento?

Esta oficina me parece que tiene algo así como unos 5 años, ese es otro asunto que hay que hablar; la Prefectura por ser Prefectura estamos trabajando ahorita en una actividad programática para el 2016 que es la articulación de actores locales, y ¿qué significa eso? Es

para dar respuesta a lo que Ud. me preguntó ahorita respecto a los otros Municipios, entonces como no ha habido articulación no se sabe entonces esta actividad es para saber qué está haciendo cada Junta Parroquial, cada Municipio y si es que están haciendo algo, no es para rendir cuentas ojo, sino para información y poder trabajar juntos en proyectos o procesos que puedan convenir a varios, eso sería articulación.

15. ¿Cree que siempre que hay proyectos se debería articular entre tres instancias, las ONG's, Gobiernos Seccionales y/o puede ser que la Cooperación Internacional sólo con algún Gobierno Seccional o Local?

No, es que ahí no funcionaría, porque tiene que fusionarse con los actores, con los beneficiarios directamente para asegurar que se destine los recursos correctamente, es decir, no se consigue recursos para que quede aquí en la prefectura, se consigue recursos para que sean beneficiarios una comunidad o una mancomunidad o un territorio.

16. Entiendo que es bastante común que por ejemplo, cuando el GPI postula para la CTB buscan estratégicamente la intervención de una institución sin fin de lucro como el FEPP, no se si para mediar o para utilizar su experiencia porque tienden a estar más adelante en algunos temas?

Considero que cada uno de los actores tiene su propio rol, si participa el FEPP tiene como dice Ud. mucha experiencia entonces ellos pueden aportar en la formación de proyectos y también de pronto pueden apoyar incluso con recursos económicos ellos también, o sea ser una contraparte, es decir, una parte la pone la agencia de Cooperación Internacional, otra parte puede poner la Prefectura de Imbabura, otra parte puede poner el FEPP y otra parte puede poner la misma comunidad, sumados todos esos recursos da un valor agregado.

17. ¿Considera que hay mayores ventajas cuando se integran más partes?

Es mucho mejor porque hay que tender a trabajar en red.

18. Entonces, sobre el tema del COOTAD y el PDOT, han ayudado a que se encamine o se gestione de mejor manera los recursos de la Cooperación?

El PDOT sirve para alinear el destino de los fondos de Cooperación Internacional al Desarrollo Territorial, entonces los proyectos que se puedan ir gestionando, si están dentro de ese PDOT es muchísimo mejor, pero otra cosa es que estemos gestionando solamente dineros para las cosas que no están en el PDOT, estaríamos haciendo doble esfuerzo, o para qué se planifica; PDOT es un resumen de planificación, entonces la idea es que si se planifica, ejecutemos lo planificado, entonces estamos en esa misma línea, asimismo podríamos decir hay este otro espacio que se podría intervenir, también hay que aprovechar si es que aparece algo que no esté planificado.

19. Me interesa hacer una diferenciación entre cómo era antes la Cooperación Internacional y cómo lo ve ahora; sólo daba la plata al Gobierno Nacional o instancias nacionales o ahora se hace una especie de gestión descentralizada?

Todavía no es que se ha dejado de trabajar como antes, eso hay que estar claros, todavía no hemos cambiado de conducta, o sea seguimos respondiendo a lo que las agencias de Cooperación dicen, pero estamos en un momento de transición donde se tiende a fortalecer lo que ud. dice, la descentralización, entonces se tiende a fortalecer la descentralización de la gestión de la Cooperación Internacional.

20. ¿Y qué se entiende por descentralización?

Hasta hace poquísimos años todo era a través del Gobierno Nacional, toda la Cooperación venía a través de la coordinación nacional o el ejecutivo más claro, pero con la promulgación del COOTAD y de la transferencia de competencias a través de la resolución 009, esos son los instrumentos que permiten descentralizar la gestión de Cooperación, ¿qué significa eso? Que nos dan poder a los Gobiernos Provinciales, a los Gobiernos Municipales y a los Parroquiales para gestionar la Cooperación de forma autónoma.

21. ¿Pero considera que esa parte se ha hecho tangible? Porque muchas veces la ley lo señala pero no se cumple.

Exacto. Dice la ley pero de ahí viene un trabajo interno de articulación, de fortalecimiento, si dejamos tal cual está en la ley pues entonces cada Municipio u organización hará lo que quiere, cada gobierno provincial hará lo que quiere y así no funciona, entonces la idea es que desde cada territorio, desde cada provincia nos organicemos para ser más fuertes y decir “a ver, tenemos un proyecto”, le pongo un ejemplo, procesamiento de basura. Se imagina Ud. que cada parroquia tenga un proyecto de procesamiento de basura? No, no cierto, ese es un proyecto grande que debe abarcar la participación de varias Parroquias, varios Cantones y el GAD Provincial para mantener una sólo política, porque o sino unos trabajan de una manera, otros trabajan de otra manera y así no es. Un representante de la Unión Europea dijo en este foro Internacional de la Cooperación Internacional, dijo que en el país hay más de 800 Juntas Parroquiales, hay más de 200 GAD municipales y hay 23 Gobiernos Provinciales más un régimen especial que es Galápagos 24, entonces la Unión Europea no puede sentarse a trabajar con las más de 800 Juntas Parroquiales porque no acaban nunca, entonces lo que tienen que hacer es organizarse y qué significa organización, es un sinónimo de articulación, entonces ahorita estamos en este momento de transición en donde tenemos que sentarnos en el territorio, sentarnos a conversar a identificar proyectos según nuestros POAS para ver cómo podemos aprovechar de mejor manera la Cooperación Internacional y pasar de lo que se hacía antes, es decir, una gestión centralista a una gestión descentralizada para ser asertivos desde el territorio, entonces nos va a permitir canaliza mejor los recursos, es más los pocos recursos que hay porque se van reduciendo. Ese es un asunto, pero gestión de recursos no reembolsables así en efectivo en dinero. Pero hay otra parte que no hemos hablado todavía que es la gestión de la Cooperación Internacional en cuanto a asistencia técnica, como estamos viendo el dinero cada vez es menor entonces es más escaso pero aparece una nueva figura que es la asistencia técnica especializada, y esto también es Cooperación Internacional, por decir algo, tenemos el mismo caso de procesamiento de desechos, nosotros no tenemos mucha experiencia en ese ámbito pero Europa tiene mucha experiencia, entonces es posible que se capte asistencia técnica en países que estén más desarrollados que nosotros para que vengan a colaborar.

22. ¿Entonces ahí ya no implica dinero sino sólo orientación en asistencia técnica?

Correcto y de pronto eso es más que dinero porque nosotros no pagamos nada sino que paga el país de origen de esa asistencia, entonces en otras palabras, pagan por ayudar, entonces esa es una y otra es la Cooperación Sur-Sur. La Cooperación Sur-Sur somos quienes estamos en esta parte del continente, por decir algo, la Cooperación Ecuador-Colombia o Colombia-Ecuador o Ecuador-Perú, que ha existido pero no se ha fortalecido, todavía es débil y esto trasciende un poquito más, no trasciende ya a recibir dinero, sino que implica la identificación de buenas prácticas locales de gestión de proyectos y eso significa por ejemplo, aquí en Imbabura tenemos un proyecto bien bonito que se llama “Movilidad Humana”, entonces se trabaja con personas desplazadas y aquí se ha hecho muy buenos adelantos respecto al trabajo con personas en movilidad, entonces la Prefectura de Imbabura está ganando experticia y si otras provincias o países están viendo que somos expertos en este tema, ¿qué hacen? “Imbabura por favor ayúdenos en esta parte”, esa es la Cooperación Sur-Sur donde nos colaboramos entre iguales, pero aprovechando las experiencias que cada uno pueda tener, entonces significa un paso más allá, en donde nosotros mismos vamos a identificar para qué somos buenos y cada una de las áreas, si es que vemos en Brasil tienen más experiencia en algún tema entonces podemos decir “señores del Brasil ayúdenos en este proyecto porque tenemos algo parecido” y a ver cómo podemos complementarnos de esa manera.

23. Adentrándonos al Proyecto Sarumaky, le comento, al parecer tuvo éxito hasta su implementación, entre una y otra fase hubo elecciones seccionales, entonces como era de la microrregión Angochagua-Esperanza, cambiaron los presidentes de las Juntas Parroquiales, al parecer la coyuntura política es un fuerte factor. Uds. procuran que los proyectos tengan ejecución en un solo período de gestión?

Pienso que no se trata de cerrar y empezar de nuevo, si algo está funcionando simplemente hay que darles continuidad, para que sigan trabajando; el problema principal es cuando interviene el asunto político en los proyectos porque seguramente habrá nuevas visiones, es por eso que el proyecto se arma con socios estratégicos para que funcionen

también como mediadores de estas cuestiones. Pero considero que sí suele haber una predisposición para mantener el proyecto o para mejorar.

24. ¿En general sí hay la continuidad entre una y otra administración?

Sí claro que sí, sino los proyectos se hubieran parado todos y la idea es que continúen, hay que instrumentar los mecanismos de seguimiento y que a la final no sea la ciudadanía la que pierda, se trata de ir forjando pero no cerrarlos y empezar de nuevo.

25. Específicamente hablando de la Cooperación Técnica Belga, cómo aportó al Gobierno Provincial qué es lo que se destaca, sabemos del PDRN, pero me gustaría saber si aún tiene más, cuál fue su fuerte?

Entiendo que la CTB, trabajó dentro del programa PDRN básicamente con el trabajo rural, en el año 2014 trabajó con nueve intervenciones y proyectos que seguían ejecutándose pero ya todos están en etapas de cierre, se espera que esos proyectos sigan funcionando, desde aquí hemos de hacer una herramienta que nos ayude a evaluar resultados e impactos, de ahí se desprenderán conclusiones, si no se encuentra impactos hay que informar y ver qué ha pasado, se quedaría simplemente en que se ejecutó se invirtió el dinero en actividades concretas, pero si no hay lo que nos interesa a nosotros, es decir, impactos positivos se tendrá que corregir en las próximas iniciativas, si no es posible hacerlas en el mismo proyecto entonces lo que nos interesa es que la gente se beneficie, que aproveche las circunstancias de la realidad conociendo los potenciales que tiene su territorio .

26. ¿Actualmente el GPI con qué instancias de Cooperación tienen más relación?

En este momento con la Unión Europea y con las Naciones Unidas .

27. ¿Hasta qué año se proyectan las negociaciones?

Tenemos un convenio firmado hasta el 2017 con el PMA, aunque ellos también ya vinieron a despedirse y ya se cerraba con ellos este año, logramos reactivar y logramos asegurar un año más de intervención, ese proyecto con el PMA el Programa Mundial de Alimentos en su parte esencial de mejorar el alimento escolar en nutrición de los niños de

educación básica , es un proyecto muy agradable, muy bonito porque trabajamos con 1558 niños de toda la provincia en 21 escuelas en donde articulamos con tres asociaciones campesinas agricultoras de alimentos, cada una de ellas tiene sus varios socios, entonces enfocamos educación, nutrición , producción agrícola, asociatividad, entonces eso es lo bonito, cuando se logra integrar varios puntos, eso es agradable, y cuando evaluamos esto vemos que están caminando bien y cuando nos vienen a evaluar los donantes, los que dan el dinero y constataron en el territorio, subimos al paramo, fuimos a los huertos, hablamos con los productores y la opinión de ellos ha sido muy favorable y ha sido muy efectiva la Cooperación en ese asunto y con la unión europea que estamos trabajando en el fortalecimiento de las finanzas públicas y estamos implementando un proyecto de Gobierno por Resultados y eso es muy complicado de inicio, pero una vez que estemos debidamente capacitados vamos a ver que esto tiende hacia la eficiencia y fortalecimiento de la organización, entonces eso significa que en cada línea de trabajo del GPI tenemos que ser activos y eficientes y mejorar y tomar acciones oportunamente.

Lo que hemos conversado es lo fundamental creo yo, evaluar como era antes y como debe ser; esta figura de la descentralización de la Cooperación Internacional es fundamental , hacer efectiva esa descentralización, que aprendamos a trabajar en asociatividad , a veces estar en asociatividad le confunden con ser socios y no es eso asociatividad, también significa poner todo lo mejor de cada quién para que las cosas se den, a eso tenemos que llegar, donde la parroquia no se vea chiquita sino fuerte en gestión y así cada organismo con su propio potencial y creciendo como se puede, aportar como aliado estratégico y como un acto social de articulación en todo el territorio porque eso somos.

Muchas gracias por su tiempo.

Anexo N° 5: Entrevista Galo Pupiales

- **Instancia de participación:** Junta Parroquial La Esperanza
 - **Nombre del entrevistado:** Galo Pupiales
 - **Ocupación:** Presidente de la Junta Parroquial de La Esperanza
 - **Importancia para la investigación:** El señor Galo Pupiales al ser el actual presidente de la Junta Parroquial de La Esperanza representa el ente *ejecutor* del proyecto, a su vez como representante social encarna el rol de la articulación de los distintos actores social. Su testimonio ayudó a identificar el rol que cumplen los GAD's en el impulso del Desarrollo Local.
 - **Fecha de la entrevista:** 25/10/2015
 - **Duración de la entrevista:** 17 minutos con 30 segundos
-

Don Galo, primeramente muchas gracias por su apertura. A partir de este proyecto pretendo desarrollar cómo se maneja el Desarrollo Local y los actores que se involucran en dicho desarrollo.

1. En ese sentido, tiene ud. experiencia de trabajos conjuntos con otras parroquias?

Bueno, experiencias en sí no, porque más bien yo estoy asumiendo estas responsabilidades como Presidente del GAD Parroquial y en ese sentido, estamos dando seguimiento a lo que se han firmado en los convenios, en este caso se ha firmado algunos proyectos entre ellos con la Unión Europea.

2. ¿Es su primera experiencia en política?

Sí desde esta última postulación sí, porque yo más bien soy educador.

3. ¿Entonces, es el único proyecto que tienen como microrregión?

Sí el único entre Angochagua y la Esperanza.

4. ¿Considera como una buena experiencia trabajar entre ambas parroquias o prefiere trabajar independientemente?

En lo personal prefiero la independencia, porque no hay unidad de criterios, más bien hay algunos inconvenientes, por ejemplo en este caso, la que va a ser empresa Sarumaky estaba destinado a un grupo de personas, pero con la nueva ley todo lo que ha sido donado pasa a ser considerado un recurso fiscal, por lo tanto nosotros hemos puesto toda esa inversión a nombre de la ciudadanía y es por eso que nosotros como GAD Parroquial no podemos entregar las máquinas. Es por eso que más bien hoy queremos generar la empresa pública desde el Centro de Negocios para que se pueda visibilizar esos recursos al servicio de toda la comunidad.

5. Al hablar con los de la CTB, me manifestaron que lo que les interesa es ir articulando y juntando a los actores de parroquias y demás gobiernos autónomos, ¿no le parece que sería más factible o estratégico unirse?

Podría ser, pero qué es lo que pienso, como le dije no hay unidad de criterios y más que todo los compañeros beneficiarios, es decir, los usuarios entonces en este proyecto hablamos de un 95% que pertenece a la Esperanza el resto un 5% esta en la parroquia Angochagua entonces es por esto que no hay equidad hablemos así.

6. ¿Cree que hay un proceso sostenible en la administración parroquial?

Claro es por eso que nosotros estamos asumiendo con gran responsabilidad para que esto sea una empresa pública, caso contrario no hubiésemos estado para poder trabajar.

7. Considera que la administración Parroquial es tomada en cuenta por los Municipios, el Gobierno Provincial etc. para trabajar en conjunto?

Claro que sí porque más que todo en los emprendimientos, en este momento el Municipio va a dictar cursos de emprendimiento y el Gobierno Provincial está dictando en este momento talleres de lo que es turismo, ya que si hablamos de microrregión no vamos a hablar sobre los bordados sino también se puede aplicar lo que es de turismo, que entendemos se potencializará en el Ecuador de manera formidable con el transcurso de los años.

8. ¿Cuáles son los beneficios de impulsar el Desarrollo Local desde lo Rural?

Bueno, nosotros conocedores de que en la parroquia la Esperanza el 80% de la población son indígenas y el 20% son mestizos, de entre ellos pues, los indígenas que son la mayoría podemos decir que aún se realiza los bordados y esos son diseños o tejidos ancestrales podemos decir que sí, caso contrario iríamos perdiendo nuestra identidad como pueblos Quichuas y Caranquis que somos entonces más bien lo que queremos es fortalecer ese trabajo de esta manera.

9. ¿Y cree que sí se ha logrado?

Considero que vamos a lograr, hemos trabajado para ello.

10. ¿Cómo considera que se puede articular los bordados al turismo?

Bueno yo quisiera hablar no tanto de la Parroquia, sino de una comunidad en donde se está trabajando lo que es con el turismo comunitario, el turismo agroecológico y también lo que son las artesanías en este caso el bordado.

11. ¿Tiene experiencia de trabajo con varias instituciones o fundaciones?

Bueno no he trabajado con esas instancias como financieras, sino como apoyo social ya que hemos estado hablando con voluntarios que han llegado de todas partes del mundo y hemos compartido más que todo a nivel de proyectos educativos y también lo que han sido proyectos a nivel de medio ambiente que también han dado resultado.

12. ¿Y son fundaciones nacionales o internacionales?

No, son internacionales.

13. ¿De aquí? ¿locales?

No, no.

14. ¿Con el FEPP?

Con el FEPP sí, con ellos sí hemos trabajado un poco pero con el FEPP hemos trabajado más la parte de proyectos de desarrollo agrícola o pecuario, ese ha sido el apoyo de ellos.

15. ¿Considera que Sarumaky ha colaborado para poder relacionarse con más organizaciones artesanales?

Claro que sí, porque no solamente hablemos organizaciones de aquí de la parroquia sino también con organizaciones a nivel nacional, entonces más bien hemos participado en ferias artesanales que se han llevado en Quito y Cuenca.

16. ¿Ud. sabe que lo de la asociatividad, lo de la cooperatividad y en general la organización social ha cobrado mucha fuerza e impulso, cree que se ha fortalecido verdaderamente?

No, no tanto, porque yo veo que aquí la gente, lo que hemos venido diciendo, nosotros tenemos que enseñarle a la gente y no darle pescando, entonces es por eso que hemos estado pensando que la gente se ha acostumbrado mucho a lo que es el paternalismo, *si es que no me das esto, no hago, o sino cooperas esto no comparto*, pero hoy más que todo como Presidente de la Junta Parroquial estamos concientizando para que la gente a futuro no piense solamente sobre él sino también al resto que debe estar alrededor de él.

17. ¿Este proyecto fue enfocado especialmente hacia las mujeres. ¿Porqué cree que el enfoque de desarrollo es necesario que de protagonismo a las mujeres?

Para mi punto de vista, es importante dedicarlo a las mujercitas, primero porque nuestras compañeras indígenas hasta ahora mantienen su atuendo, su vestimenta, segundo de que la herencia que se ha dejado los abuelos de tejido y bordado, eso nadie nos puede quitar.

18. Sobre las jóvenes, yo les preguntaba a las bordadoras y a las hijas por ejemplo si ya no les interesa la artesanía, qué piensa ud.?

Bueno esa es una circunstancia que se ha dado porque las chicas pues como yo digo la a culturalización como yo digo de ellas debería incluir lo que es la enseñanza de la Cosmovisión Andina para de esta manera poder rescatar una cultura.

19. ¿Hay mucha migración de las parroquias a las ciudades?

Eso sí, mas que todo de los compañeros varones porque se dedican a lo que es asuntos de albañilería.

20. ¿Por si acaso conoce la historia sobre los bordados?

Historia, bueno está desde nuestros abuelitos y abuelitas de que se vestían con ropa bordada es por eso que hasta hoy en día está el bordado, yo pienso que hemos de luchar para que no desaparezca y vamos seguir fortaleciendo para el asunto más que todo de venta turística y eso también es vender al extranjero, la imagen o el tipo de tejido que se tiene en el bordado porque para el extranjero es todo novedoso, por eso hemos estado con la gente concientizando el cómo debemos utilizar lo que es nuestra identidad.

21. ¿Cómo considera que la Junta Parroquial recupera su inversión, ya que tengo entendido que la Junta Parroquial dio dinero para que se de la implementación, uds. recuperan ese dinero o cómo piensan que recuperan esa inversión?

Bueno, lo único que se ha recuperado o va a recuperarse es el asunto del IVA, nada más el resto es presupuestos de construcción o hablemos de presupuestos que van dirigidos hacia la salud, medio ambiente o turismo pero siempre que vayan dirigidos hacia el desarrollo de la Parroquia , entonces ahí nos toca ir canalizando el asunto un poco.

22. ¿Considera el proyecto está funcionando para lo que fue creado?

Sí claro, por eso lo único que quiero decirle es que bueno, la gente podrá haberse equivocado o que el proyecto en sí pensaban que vaya para un grupo de personas pero le digo esto tiene que forjarse para todos y el recurso es del GAD Parroquial, es de la ciudadanía entonces es por eso que yo como Presidente he dicho que no se va a entregar a

una o dos o tres organizaciones sino más bien he pedido que sea Empresa Pública y que esté en la parroquia en beneficio de todos los ciudadanos y ciudadanas.

23. ¿Y cómo sería, en donde tendría que quedarse el proyecto, en cuál de las dos parroquias?

Bueno, la Parroquia que mayores recursos han puesto y de mayor participación es La Esperanza es por esto que nosotros hemos pedido que tiene que quedarse en la Parroquia la Esperanza.

24. ¿Es decir todos los recursos?

Bueno estamos hablando de una empresa pública, entonces nos tienen que dar todo.

25. ¿Considera que el COOTAD a proporcionado un escenario real con la descentralización?

Bueno hay cosas que la misma ley nos dice que somos autónomas pero también dice la misma ley que tenemos que cumplir los parámetros que dicen los de arriba desde organismos nacionales, entonces no se puede disponer de los recursos o de los bienes, lo que toca es más bien lo que le digo, empoderarse para que no tengamos a futuro ningún inconveniente.

26. ¿Esto de las artesanías se articula con el PDOT de la Esperanza?

Claro que sí.

27. ¿Cómo se construye el PDOT?

Bueno al PDOT lo construimos de acuerdo a las investigaciones y al análisis real del territorio de la Esperanza y luego se especializa por varias ocasiones a la ciudadanía donde ellos dicen sí estamos de acuerdo.

28. ¿Cuál es el beneficio de que la ciudadanía participe y colabore con esfuerzos o recursos para que no sólo se les de cosas?

Bueno la ciudadanía no pone dinero sino que estamos hablando en las asambleas Parroquiales para que todos estos recursos sean viabilizados o canalizados de una mejor manera y que a un futuro no generen ningún inconveniente?

29. ¿Cree que con esa participación hay más empoderamiento?

Claro la gente se está empoderando de lo que es el uso de las maquinarias y hacer un negocio.

30. ¿Cree que lo que interfería en el proyecto en esa discordia que existe es la coyuntura política que se dio entre una y otra administración para que se desorganicen?

Chuta, para mí sí es un poco complicado porque yo más bien como ciudadano común y corriente debo responder de la actualidad, no de lo que pasó, pero siempre y cuando hayan cosas con las que se pueda trabajar invertiremos o haremos.

31. Muchas veces existe en la implementación de proyectos la parte técnica pero la humana o los intereses políticos como que dañan las iniciativas que se tengan en comunidad, ¿qué opina?

Bueno en realidad nosotros como hemos estado manejando es mediante convenios de Cooperación Interinstitucionales, el GPI y Municipio.

32. ¿Qué factores intervienen para que cuando se acaben sean sustentables?

Bueno lo que debe existir es la responsabilidad de los usuarios para que de esa manera se pueda aumentar criterios y decir bueno, sí estamos realizando de la mejor manera, o qué nos falta o qué podemos hacer para que haya evaluaciones porque nosotros no queremos que después de este proyecto se den cosas que no deben darse, lo que estamos buscando es el fortalecimiento de la organización y el fortalecimiento del centro de negocios.

33. ¿Por qué cree que por lo general los proyectos funcionan hasta cuando hay el financiamiento?

Bueno lo que pasa es que nosotros nos estamos manejando a los criterios que las fundaciones o las organizaciones dicen y no a lo que la ciudadanía dice, sabe y siente.

34. ¿Qué tan importante fue trabajar con el FEPP, cree necesaria su intervención?

Bueno desde mi punto de vista el FEPP, para poder captar recursos el FEPP sí ha apoyado, más bien ha habido desde acá desde el GAD Parroquial es apoyo, las obras están ahí, están apareciendo, los recursos están.

35. ¿Volvería a trabajar con el FEPP?

Sí, claro porque es una institución que aporta en el plan de los proyectos y para que se sepa guiar, entonces mediante convenio sabemos que somos los dos los que están a flote en las cosas.

36. ¿Considera que el Desarrollo Local es la mejor manera de generar calidad de vida?

Bueno, hay que tomar a la luz varios puntos de vista porque como dije hace rato, al menos la gran población de acá es indígena y analfabeta pero hemos superado en mi comunidad de San Clemente por ejemplo tenemos ya licenciados, licenciadas, médicos y militares, más bien estamos propiciando que los compañeros o compañeras vayan generando economía de tal manera solventar las necesidades.

¿Una vez se acabe su período piensa continuar a la política?

No, yo voy a trabajar. Como la ciudadanía me hizo entrar por la puerta grande yo debo salir por la puerta grande y bueno la ciudadanía será la que me juzgue, tal vez como humano podemos tener algunos errores pero yo pienso que podemos también enmendar y salir adelante.

Muchas gracias por su tiempo.

Anexo N° 6: Entrevista Hernán Sandoval

- **Instancia de participación:** GADPR Angochagua
 - **Nombre del entrevistado:** Hernán Sandoval
 - **Ocupación:** Presidente de la Junta Parroquial de Angochagua
 - **Importancia para la investigación:** La Parroquia de Angochagua es la entidad socia 1 del proyecto Sarumaky, el testimonio de su representante es indispensable puesto que encarna una de las dos participaciones más importantes de todos los actores de la ejecución del proyecto. Don Hernán Sandoval, oriundo de Chilco es presidente de la Junta Parroquial desde el año 2009, ha sido teniente y jefe político de su parroquia por tanto conocedor de la realidad de su localidad y observante clave desde el inicio del proyecto en cuestión.
 - **Fecha de la entrevista:** 18/10/15
 - **Duración de la entrevista:** 1 hora, 14 minutos y 31 segundos
-

La entrevista girará entorno al proyecto Sarumaky, es importante para mi investigación por la relación existente en su ejecución entre Desarrollo Local y el resto de actores sociales, como las fundaciones. Comencemos.

- 1. ¿Cómo ha sido su experiencia en trabajar con microrregiones? Han sido más con la esperanza con otras regiones? Funciona no funciona? Qué le parece?**

Vera este proyecto como experiencia ha sido sólo con el asunto de Sarumaky, como experiencia para grupo de mujeres bordadoras, pero de ahí nosotros lo que hemos tenido es el grupo de las plantas medicinales que estamos en eso justo para fortalecerles de nuevo, tenemos ese proyecto como Desarrollo Local.

- 2. Y ese proyecto es sólo la parroquia de Angochagua?**

Sí, sólo la nuestra.

- 3. ¿Cree que es mejor trabajar sólo su Junta Parroquial?**

No, de lo que nosotros hemos pensado, sólo en el asunto vial , como efectivamente se articuló y se articuló con el Presidente de la Junta Parroquial de San Pablo hasta Zuleta,

es decir, hay cosas que son necesarias y sí se puede, porque ahí intervenimos las dos Juntas Parroquiales y la Prefectura y como ahora también son los concejeros de la Prefectura los Alcaldes y los Presidentes de las Juntas Parroquiales. A nosotros nos interesa que algún compañero que esté de Consejero en la Junta Parroquial nos de un proyecto macro que queramos hacer, como hicimos el de las vías.

El punto está en que cuando hay más articulaciones aprueban rápido los proyectos, pero ahorita andamos solos, por ejemplo yo ando sólo luchando por arriba y el resto igual; por eso no creo que en ningún momento nos articulemos más porque este es un ejemplo de lo que suele pasar y los participantes no quieren unirse a otros.

4. ¿Entonces cree que es a la Cooperación Internacional a la que le interesa juntar más actores?

Sí definitivamente, por sus requisitos para poder postular.

5. Tiene más proyectos con Cooperación?

No, sólo presentado el caso de turismo.

6. El de turismo se articula con alguna otra parroquia?

No, ahora sí solos.

7. ¿A propósito de eso, el proyecto establecía que se articule también el centro para beneficios de turismo, qué pasó?

Es que verá eso es lo que queríamos con Sarumaky Yachay, como era microrregión, colaborar; pero no funcionó, pero como Parroquia seguimos adelante y por eso nos interesa a nosotros que como Sarumaky es de la microrregión entonces Sarumaky esté en Angochagua también y nosotros ya tenemos un tanto de maquinarias y todo eso, no lo hemos abierto, no lo hemos dado en funcionamiento porque nosotros dijimos que primero saquen la marca, ese es el segundo punto y esa era nuestra meta en la Angochagua con servicios y todo, para que esté más cerca y trabajen, pero ahora ahí van a trabajar las socias y promocionar lo de Angochagua.

8. ¿De acuerdo a su experiencia considera que las Juntas Parroquiales han adquirido un rol más protagónico?

Sí porque dentro de las competencias constitucionales, por ejemplo el 267 de la Constitución nos da las ocho competencias y la COOTAD nos amplía más y nos dice qué es lo que podemos hacer y qué es lo que no podemos hacer. Entonces no podemos por ejemplo saneamiento ambiental, basura, agua potable, nada de eso; eso es de los del Municipio pero aun así firmamos convenios para poder gestionar mejor, igual hemos trabajado con el Gobierno Provincial en el caso de turismo que le comentaba.

9. ¿Cómo era antes la administración pública de las juntas parroquiales?

Partimos de que no había presupuesto ni competencias, eso nació con la COOTAD el 10 de Octubre del 2010 y dentro de ese marco es posible planificar el desarrollo.

10. ¿Cuáles cree que son los beneficios de impulsar el desarrollo local desde la zona rural?

El turismo rural es un buen ejemplo, no el turismo comunitario porque el comunitario es una cosa que va sólo en la comunidad, porque en la comunidad verá que tenemos un dirigente y entonces eso va a caer igual que en los Municipios o Juntas Parroquiales: “si me gusta apoyo y sino corre y va de nuevo”.

Vuelta en cambio los que hacemos en el turismo rural es diferente; Ud. puede ser de Cochabamba, de La Esperanza, de San Clemente o de Chilco; entonces dentro de los emprendimientos que hay, nosotros podemos organizarnos, Ud. puede hacer gastronomía, por otro lado guianza, acá puede hacer de cultura, o yo pudo hacer de deportes, entonces los cuatro organizados podemos hacer un turismo que salga adelante y es lo que estamos tratando de hacer en Angochagua y que nos va a dar resultado porque ahí es así: yo entre los cuatro organizados pongo mi tiempo y mi capital, yo no voy a ir a perder porque viene un presidente y me dice que el trabajo comunitario no vale quédese ahí y si yo quiero hago que entren más comunidades o lo que sea.

En base a eso nosotros nos hemos planteado bien eso y hemos seleccionado personas, entonces en la Rinconada se capacitaron diez personas, en Angochagua diez, en Zulta diez, en Cochabamba diez, en Chilco diez, en la Magdalena diez y entonces ellos tendrán

que tomar la decisión, ya no con intervención de la Junta Parroquial, entonces se crea ese grupo de turismo, se patenta esa marca de Angochagua conjuntamente con todo ese grupo; ahí tendríamos 60 personas involucradas en el turismo de Angochagua, denominado rural no comunitario. Y vuelvo y recalco eso nunca han funcionado, por ejemplo antes en Zuleta ha habido una hostería que han tenido por 10 años botada al lado de la casa comunal y ahí cuánto de recursos se gastó hace como 10 años, tal vez 30 o 25mil dólares.

11. ¿Qué es lo que dice la gente?

Que ahora sí nosotros vamos a hacer funcionar. Cuando son cinco o seis personas cada uno pone de parte, entonces qué es lo que dice que tiene que hacer el presidente NADA. Le comento... en la Magdalena son ocho familias y cada cambio de cabildo Ud. va a ver a esas ocho personas que dan doscientos o trescientos dólares anuales como aporte para la comunidad con la finalidad que le ayude a mejorar la carretera que se les dio, además de la cuneta y con eso ellos demuestran su trabajo hacia la comunidad no al cabildo, es hacia la gente que es un problema bien duro .

12. ¿Cuando se ejecutan proyectos, es necesario que también intervenga una ONG? ¿Cómo le escogen al FEPP de socio estratégico?

Esto encabeza la PDRN, nosotros fracasamos en un proyecto turístico , todas las Juntas Parroquiales de acá de la provincia, entonces ahí había un recurso, entonces el proyecto nuestro de turismo no fue con alguna institución que nos podía fortalecer. En este caso Angochagua y La Esperanza no tenía ninguna institución, pusimos contratación de técnico y todo, y entonces por eso le digo, el proyecto estaba lindo, el GPI me dijo yo le apoyo con el PDRN para el proyecto pero cuando leyó todo y leyeron contrato de personal, una secretaria, un técnico y todo eso me dijeron que tenía que tener como una guía tras de Ud. entonces nos dijeron que necesitamos una institución que tenga experiencia, y esa fue el FEPP.

13. ¿Si no es el FEPP, cuál otra puede ser?

La CONAGOPARE siempre hace con el FEPP, con otra institución de riego están manejando igual de la misma forma, es decir, les necesitamos como padrinos de tal manera que si nosotros caemos o por algo no podemos, esa institución nos va a fortalecer.

14. ¿O sea la cooperación prefiere que trabajen las Juntas Parroquiales con las Fundaciones como los padrinos como mencionaba?

Correcto, eso es lo que nos pide a nosotros. El mismo proyecto que hicimos con turismo, le cambiamos de título le adecuamos con las dos Juntas le pusimos al FEPP, es decir, le hicimos un cambio pequeño, presentamos de nuevo, pero ya no firmando nosotros sino que el FEPP también como cooperante para los fondos.

15. ¿Cuál era el rol del GPI?

El del GPI aprobaba el proyecto y daba seguimiento como proyecto del cumplimiento del mismo para cuidar los recursos del PDRN porque la CTB tenía el convenio directamente con el Gobierno Provincial.

16. ¿Al menos durante la implementación del proyecto, sí trabajaron juntos los distintos actores?

Considero que sí, todos hasta el cierre del proyecto estuvimos casi juntos; por eso le digo en cuando me di cuenta que llevan artesanías que no son de las socias, entonces las socias estaban ahí y ahí todas se encuentran y dicen y esta artesanía?? Entonces por ahí la organizadora dice es de las compañeras que no vinieron y enviaron entonces las compañeras empiezan a llamarles por teléfono y le preguntan que si en verdad ese mantel y ese bordado es de ellas para verificar los colores y los modelos y ver si son de ellas y ahí mismo se hizo tremenda bronca.

17. ¿Cuál fue el porte económico de las beneficiarias?

Ellas tenían que ir poniendo veinticinco dólares en varias ocasiones, entonces muchas socias se retiraron en el momento que ya se dijo que había que estar poniendo esas cuotas, entonces para fortalecer y sostener ese producto o proyecto que ya estaban

proponiendo, se ofreció que se entregará un centro; algo así como un centro de acopio pero la figura que nosotros le dimos en el diseño del proyecto fue como Centro de Negocios y Servicios Artesanales y ¿a quién provee esto? A las 108 socias que se quedaron o sea Sarumaky Yachay.

18. Justo sobre eso quería hablar, tengo entendido que no es sólo para esa asociación sino para el resto de bordadoras junto con otras asociaciones, ¿es verdad?

No es para el resto ahí están equivocados los del FEPP, es decir, ellos quieren que sea para el resto. Y eso nosotros lo hemos socializado desde el inicio del proyecto y aquí está hasta con registros tanto en Angochagua como en La Esperanza, entonces hoy ellos dicen que “muchacha no ha conocido”, “no ha sabido” o que “eso no se ha tomado en cuenta”.

Por ejemplo las señoras de Zuleta saben muy bien porqué se creó Sarumaky Yachay, yo hablé con las dirigentes y dijeron “nosotros no queremos participar en ninguna organización porque nosotros tenemos claro lo que es los bordados de Zuleta”; de ahí aquí en La Esperanza se avisó a las SarasWarmis y a las bordadoras de San Clemente, a todas se avisó pero ellas dijeron que “ para que todos los proyectos pase como ha pasado mejor no, nosotros no queremos saber nada, hagan no más”, y eso es porque siempre la gente se ofrece pero no se cumple, ventajosamente hasta cierto punto esta propuesta sí salió.

19. Entonces, ¿cree que sí funcionó?

Sí funcionó y ¿sabe porqué funcionó? porque estaba fortalecido con Gobierno Provincial, el FEPP, estaba el PDRN, estaban las dos Juntas Parroquiales y como éramos nosotros socios también se fortalecieron las alianzas y los moradores y entonces ya no habían negocios sueltos e informales de las mujeres, por eso la idea era que mejor se instituya un centro de acopio que se llame Centro de Negocios y Servicios Artesanales Sarumaky y por ese motivo no se podía escoger a todas, sino a las que siguieron un proceso, tenían que escoger sólo a las socias.

20. Pero ¿entiendo que el problema es que no pueden entregar bienes que han sido manejados por instancias públicas hacia particulares; en este caso la organización Sarumaky, por eso es que quieren que sea abierto, justamente para que más personas puedan acceder a los beneficios?

Es que el problema es que el proyecto estaba constituido en sí, sólo para ellas, luego se hizo para todos, entonces aquí, lo que debían hacer los de La Esperanza o lo que debían buscar es más proyectos, más recursos, es decir, otro proyecto que aplique a otros recursos que, cabe resaltar, hay muchísimos organismos que pueden financiar.

Ahorita dicen no, nosotros queremos darles a todos, el problema es que le han vuelto político y así lo determina también el PDRN de Quito; nos envió recién hace 15 días un documento, diciendo que eso es político, porque al parece la directiva de la asociación Sarumaky Yachay no es bien vista por las autoridades de la Esperanza, pero las mujeres bordadoras de esa asociación las tienen como administradoras en un documento del 24 de febrero del 2015 y eso de debe respetar.

21. ¿Cuál va a ser la solución?

La solución será lo que diga el IEPI y el IEPI está dando la razón a este grupo de señoras, porque el proyecto dice asociativo y Sarumaky Yachay ya se constituyó legalmente. Hay que tener todos los considerandos aprobados y aquí están los últimos socios, entonces cuál es la propuesta de la Junta Parroquial de La Esperanza con Don Mauricio, es coger a otra gente porque ellas no quieren que entren más, porque ese material es netamente de ellas.

22. ¿Qué han hecho con esos materiales??

Llamar a toda la gente, utilizar todas las máquinas y sin tomar en cuenta que las personas de Sarumaky Yachay se han sacrificado, han entregado sus 25 dólares y se han sacrificado yendo a los talleres de capacitación de más de seis meses que a ninguna gente le ha gustado, entonces parecía que las capacitaciones lo único que hacían es ver quienes quedan en el Sarumaky.

23. ¿Cree que no iban porque les servía sino para quedarse en la asociación?

Claro, es que el requisito era acceder a las capacitaciones que dictaban aquí, tanto en modelos, como mejoramiento de los bordados, entonces en todo eso les capacitaban.

Por eso es que Zuleta dijo “nosotros bordar ya sabemos y de calidad”, las Sara Wuarmi tenían incluso un local. Las bordadoras interesadas en Sarumaky dijeron “si nosotros ya sabemos bordar, nosotros lo que queremos es un lugar”. Entonces si ellas querían el local o exhibir en el Centro de Negocios, tenían que generar el perfil de socias.

24. ¿Cuáles eran los requisitos?

Los requisitos eran: primero que tenían que pagar los 25 dólares, luego acceder a la capacitación en todos los temas de bordados, colores, patronajes, dibujos; y entonces las mujeres que avanzaron a llegar hasta el último pertenecían al proyecto. Al final llegaron sólo 79 mujeres.

25. ¿Pero entre esas 79 mujeres sí están de las dos juntas parroquiales?

Claro, están de las dos parroquias, la gente que se ha seleccionado es de La Esperanza, de Angochagua, de San Clemente, de Chiriguasi, están de la Rinconada, de Zuleta, de Chilco y están de la Magdalena, todas ellas están en esta lista y esta lista se sujeta al cumplimiento del proyecto. Además ellas sí se llevan no ve que frente a este problema de Sarumaky ellas se han organizado y hasta han contratado un lugar frente al Centro de Negocios y sé que cada socia está aportando 10 dólares para pagar de ese local.

26. ¿Porqué el local de Sarumaky está en la Esperanza?

El proyecto dice en la unión de organizaciones y comunidades de Angochagua y La Esperanza y eso funciona más arriba de donde está ahorita el centro, pero qué es lo que pasó: Anita (ex presidenta de la junta parroquial de La Esperanza) con toda la infraestructura que tuvo, dijo para qué vamos a estar haciendo afuera, si lo que tenemos es

suficiente, entonces ella dijo yo les puedo arrendar o a su vez en comodato y las señoras socias dijeron “gracias” a la presidenta para tener ese local.

27. ¿Se imaginaron que Anita no iba a ganar?

Claro, nunca nos imaginamos que iba a dejar de ser presidenta y entonces Anita como dueña de todo el predio y como representante legal, ella no podía firmar ningún documento, entonces ahí es cuando el FEPP interviene y dice “firmemos los dos yo como gobierno parroquial y Ud. como socio”, aceptan y se hace el comodato para 20 años.

28. ¿Cómo cree que se sienten las mujeres miembros de la asociación?

Ellas están evidentemente en contra, imagínese que sólo por politiquería no se cumpla lo prometido. Les molesta que de nuevas no se han capacitado ninguna, durante la implementación del proyecto se impulsó el trabajo de calidad, muchas de las instituciones les felicitaron y por eso la asociación ganan el premio UNESCO y el premio UNESCO clarito dice para Sarumaky Yachay, es decir, la asociación creada a partir del proyecto. Por eso no es justo que eso no haya valido la pena.

29. Estimado Hernán, hablando con las bordadoras me manifestaron que otro de los problema es que sus productos no están exhibidos en el Centro, qué me puede comentar al respecto?

Ese es el problema, que sí se exhibían los productos de las compañeras de la asociación pero cuando se acabó el proyecto, ahí es que se adueñan, si cabe el término, una sola junta parroquial y ya no les dejaron ingresar al resto . Entonces como le decía, ellos no tienen cuidado de la calidad que es lo que se buscaba conseguir con el proyecto, además siguen los intermediarios, y si apoyé este proyecto era porque se iban a acabar los intermediarios y no ha sido así, la gente sigue aprovechándose .

30. Pero entiendo que el problema no es que las partes del proyecto no quieran destinar esos recursos a la asociación, sino que me parece que el artículo 104 del COOTAD dice que no se puede entregar recursos a asociaciones puntuales si no es para bienestar general de la población.

Se están cogiendo de eso pero eso es mentira. Por ejemplo yo de la Cooperación Internacional cuando he participado, lo que le hacen en contraloría es decir “a Ud. le llegan los doscientos mil dólares, quiero ver su POA su Plan de Desarrollo”, y revisan que los recursos estén correctamente destinados.

Esa revisión encuentran en la contabilidad del Banco del Estado, de ONG'S, del Municipio; entonces en el momento que Ud. coge esos recursos, y como le digo, la contraloría revisa los proyecto y revisa que los recursos estén en donde fueron destinados, nada más. De ahí no le dice nada la contraloría, sólo dicen sobre el proyecto que esté bien y que el recurso de la junta esté bien canalizado, entonces el recurso es público? Sí, pero en el momento en que lo que generan da beneficios a todos.

Le pongo un ejemplo: yo suelo decir, un empedrado hago con fondos públicos de la parroquia y busco inmediato por ahí quién me de haciendo y me dejan que pase el agua, eso es servicio público. Entonces la hacienda pone las tuberías y todo eso pero no puedo a futuro decir verá los tubos es tuyo, el empedrado es de la hacienda, pero como yo hice es de la Junta Parroquial, el dueño en sí me va a decir vea yo también le ayude pues; entendamos que eso es beneficio para la parroquia.

31. ¿Y porqué no hacen un proceso de igual calidad para que ingresen más bordadoras?

Porque ese es otro proyecto, que puede ser a la par; vera por ejemplo nosotros en Angochagua tenemos ahorita cuatro mil dólares para bordadoras y hay mucha gente que desea ese recurso, entonces como hay dos dirigentes en Angochagua yo les he dicho que contratemos a una modista o un modisto para los patronajes porque los bordados ya saben y entonces nosotros les damos los cuatro mil pero no permitimos que se conforme otra asociación sino que le ampliamos y logramos que la gente no se divida.

Se me ocurre, de las socias que están aquí de angochagua que son veinticuatro pongamos que subamos a cincuenta, hacemos un adendum, hablamos con la presidenta y solicitamos a la Superintendencia de la Economía Popular y Solidaria aumento de socios, pero no podemos estar diciendo por aquí veinte mujeres, por acá otra y cada una sacando su marca porque eso discúlpeme sería un ridículo y eso es lo que pasó en La Esperanza hace años atrás y eso hizo el FEPP, porque al les gusta hacer eso grupitos.

Por ejemplo de las Cooperativas de Ahorro y Crédito o las Cajas Solidarias que dio el PRODEPINE en el año 1992 más o menos, qué es lo que hizo el FEPP, “si no se organizan ustedes nosotros no les ayudamos con contabilidad y todo eso”pero al momento de dar ellos el técnico jalan para un lado, entonces el letrado de ellos es “Grupo Social Fepp ayuda comunitaria”, entonces inmediatamente empiezan a asesorar y a querer apropiarse de todo, entonces uno se pregunta para qué se hizo el proyecto.

32. ¿Cómo se puede hacer, para que los recursos que se dispone para un proyecto lo destinen para lo que se planificó desde un inicio?

Correctamente, por ejemplo aquí ya no debería estar ni el Gobierno Provincial metiendo la mano, sino que las organizaciones deben ser quienes directamente canalicen el recurso como persona jurídica. Entonces si están otra vez metiendo la mano: Municipio, Gobierno Provincial, Juntas Parroquiales se creará interés de politiquería y a quienes han fortalecido? A un grupo de por ahí; y ahora cómo justifican? Diciendo que las socias no quieren participar.

33. ¿Por qué fue la entidad postulante La Esperanza y no Angochagua?

Porque La Esperanza tuvo el local o un espacio físico donde se pueda implementar, después de la propuesta de implementación ya nos dieron acá abajo pero ya en comodato con el FEPP por 20 años y el GADPR de La Esperanza.

34. ¿Y su Parroquia ya no tiene nada que ver?

No ya no, no tengo firmado nada, ni comodato nada de eso.

35. ¿Ud qué prefería, cuál lugar era el preciso?

Yo lo que les decía es que arrienden una casa particular, para que no haya conflicto y no estemos en esto que sí es solucionable si nos organizáramos y hablaríamos, pero al parecer el GPI se entiende con La Esperanza y el FEPP se coloca a tras asesorando sólo a La Esperanza.

36. ¿Porqué cree que el FEPP mantiene buena relación con el Gobierno Parroquial de La Esperanza?

No ve que ellos fortalecieron el turismo comunitario de San Clemente, entonces don Galo es socio de ese grupo de turismo que tienen ahí en San Clemente, entonces el FEPP se siente más tranquilo con ellos, ya han trabajado juntos antes.

37. ¿Cree que Sarumaky ha colaborado para relacionarse con otras organizaciones artesanales?

Sí porque se integran, ahora La Esperanza está tratando de hacer eso, pero eso ya es otro asunto porque ahí están las esposas de los vocales, por ejemplo en el caso mío yo soy sólo, entonces las señoras qué es lo que me han dicho, que de ley tienen que ser socios los ex presidentes de las Juntas Parroquiales.

38. ¿Considera que la gente ya no cree que asociarse es bueno por las malas experiencias? O sí ven beneficios?

Verá con estos pequeños problemas que hay en realidad a la gente le desorienta asociarse. Por ejemplo, ayer vimos otra asociación en Cochas y es del MAGAP; ahí en cambio todas las que cogen el bono se sacaron un crédito, el asunto es que ya no se va a dejar el emprendimiento suelto bajo la administración de las señoras, ahora hay una orientación, y los que les orientan es el MAGAP, pero vale la pena porque saca los 1500

para comprar su vaquita, saca para chanchitos , gallinas y para bordados; todo eso se hace una asociación y quién está detrás, es la comunidad, porque ellos son los que les compran, entonces ahora se instaló en la comunidad un enfriador de leche y veremos cómo se puede ampliar y todo. Entonces es un proyecto completo, tiene crédito, quién le compre la leche y quien va a comprar los chanchos, y los que van a comprar los cuyes y además quién le va a comprar los bordados.

Eso se conversaba ayer, “podemos fortalecer el bordado pero no les compraríamos como feria, sino que tendrían que tener una institución que tenga donde entregar que sería en este caso Sarumaky Yachay”. En el tiempo que estuvimos todos juntos nos dimos cuenta que no se alcanzaban, por ejemplo, nos dimos cuenta que Sarumaky ya tenía pedidos a Guayaquil o para los Estados Unidos y como la capacidad de las señoras no daba para más habíamos perdido algunas oportunidades; un restaurante de Guayaquil, pedía cincuenta camisas para sus trabajadores bordadas, y perdimos sólo porque a las señoras se les dijo que borden, que hagan de todo y entonces las señoras un poco como que todavía se cohibían porque decían que su bordado no está a la perfección con lo que piden, entonces se le decía a los de Guayaquil si puede ser un poco menos de lo que piden y ellos decían que no, que tenían que ser las cincuenta camisas y bordados de determinado tipo, entonces ese es el patronaje que ahora ellos ya manejan; de tal manera que los pedidos pueden irse en cantidad, en cambio no es que Ud. va por afición de algún modelo, Ud. también puede hacer algún pedido a una persona exclusiva porque estas señoras están como etiquetadas, ya tienen su prestigio, entonces como estaban reconocidas en Sarumaky por patronaje, el tipo de bordado que hace en su mantel o camisa en su blusa y todo eso, entonces por eso se entendía que la marca sea de calidad.

Entonces si alguien pedía una blusa viendo los modelos o el catálogo y decía yo necesito esta blusa, entonces qué es lo que hace el administrador, buscar en la lista y decir este número, y así la señora no tenga tiempo o lo que sea, esa persona tenía que entregar el pedido, entonces en el catálogo uno veía y ya se veía quién puede hacer los distintos modelos, incluso con colores, listos bajos pedidos.

39. ¿Y cuál es el beneficio de que se trabaje con las mujeres, ya que este proyecto ha buscado darles prioridad, porqué cree que es importante?

Si, verá dentro de lo que es la equidad de género se ha hablado mucho acá en el país, y en este caso, la mujer del área rural nunca se le ha dado la importancia y en el campo ud. verá que la mujer es la que se levanta a las cuatro de la mañana y se acuesta a las diez de la noche y en general, en todo aspecto, sean los ricos, los pobres, en el área rural o urbana, si es en la ciudad yo me levanto y la ropa tiene que estar planchada lavada aseada y café en la mesa y el chofer del carro listo porque me voy; quien le lava, quien le plancha, puede ser la esposa o quien sea pero la camisa debe estar intacta porque me voy a la oficina. En cambio en el campo yo llego a las siete de la noche, yo me duermo por eso debe estar la merienda lista porque yo trabajo, como duermo y mañana tengo que irme a las 5 y debe estar el café listo porque yo voy a trabajar en lo que sea en Ibarra o donde sea, entonces la pobre mujer a parte de ser ama de casa es como empleada del marido , además de eso es la mujer quien está las doce o catorce horas mal o bien con los hijos viendo que se alimente, hasta de una oficina ¿qué hace la mamá? Coge el teléfono y pregunta “¿ya les diste a mis hijos de comer, ya están cambiados de ropa?”; ahora revisemos el campo, la mujer ordeña su vaca, va a amarrar su vaca su chanco y encima de eso tiene que cosechar las papas para el almuerzo entonces va y acaba y encima de eso a las doce ya llegan los hijos y a las doce ya debe estar listo el almuerzo .

40. ¿Entonces si fomentamos el trabajo con los bordados, no es darles más trabajo del que ya tienen?

No lo considero así, porque ¿cuál es la especial función que ellas cumplen? Sus funciones son más de confianza y ¿porqué son más de confianza en el área rural?, vea nosotros en el bus bien sentados, vaya a ver a las mujeres, en el caso de los bordados así no sea pagado ellas lo van a hacer.

Por ejemplo, una señora de la Magdalena me conversaba que una extranjera había ido, entonces con este grupo de personas estábamos hablando de que las prendas debían ser de calidad y modernas como hoy en día hacemos. Pero la señora no quería eso, inclusive le

dije a mi esposa que haga, y hasta ella dijo que no que no va a poder y que tendría que preguntar acá y acá y por acá; ya viendo que no era posible le llevamos donde una señora mayor que también está aquí en el proyecto en el sector de la Magdalena y sólo con expresarse un ratito la señora le dijo “así le vamos a hacer”; lo que hizo la cliente es sólo decirle que quería un bordado así pero de esos gruesos antiguos y ella se demoró dos minutos y sacó una camisa que ha sido de la abuela que ha tenido, entonces ella le dijo “sí, hágame así idéntico”, fíjese usted... en cambio las nuestras eran que van a preguntar, que van a ver, entonces confiamos en esa señora y pese a que tenía que hacer sus cosas le entregó la camisa en los quince días que quedaron. ¿Cuánto le costó? Doscientos cincuenta dolaritos. Entonces es esa la eficiencia y confianza que se muestra y en esto ha sido así con estas mujeres, o sea por eso ya era bajo pedido, Ud. le decía “yo necesito mi blusa para mañana cinco de la tarde” y ellas le decían si alcanzan o no alcanzan, “deme tal día más y de no ser así ellas pasan borda y borda todo el día y bajan a Otavalo a vender a dólar porque no hay quién les compre.

41. ¿Entonces a las bordadoras les perjudica mercados artesanales como el de Otavalo o similares?

Claro que sí porque eso hacen los intermediarios, por ejemplo, en el caso de Zuleta promocionaron allá y de ahí ellas no salen y si Ud. quiere encontrar algo de calidad, coge y se va a la feria y ellas ya no venden en Otavalo y es el caso de estas señoras de Sarumaky y el centro de negocios, es eso lo que se buscaba conseguir.

Entonces vuelvo a recalcar, tal como se ha manejado, se lleva a las ferias las prendas y atrás de la manualidad, sea blusa o mantel, se tiene atrás el nombre de la bordadora, así si el cliente quiere determinado modelo, la bordadora tiene que hacer igual a ese modelo, ese es el patronaje, y no debe parecerse porque esa es la creatividad de las mujeres y eso no se puede repetir.

42. ¿Considera que sólo hay personas adultas en el proyecto?

No, sí hay señoritas

43. ¿Hay alguna prioridad respecto a las mujeres jóvenes?

No en este caso, fue a las que quieran, entonces por eso es el fortalecimiento a las mujeres en los proyectos, porque sabemos que a pesar de que ellas tienen múltiples asuntos lo van a cumplir.

44. ¿Cree que se ha perdido este factor cultural o se ha ido fortaleciendo?

Considero que con ciertos modelos sí, por ejemplo, que el presidente las utilice es un avance, porque eso es de calidad y si Ud. va a Otavalo no encuentra así, encuentra cualquier cosa pero no de calidad.

45. ¿Cree que a las jóvenes les interesa seguir con la tradición?

Muy poco porque es bastante laborioso, por ejemplo, yo tengo a mi hija y al ver que está bordando la mamá, se pone a hacer sus blusas pero en una se demora en bordar un año siquiera.

46. ¿Y cuanto se demora normalmente hacer una camisa?

Normalmente un mes pues; y es porque los jóvenes ya tienen otra perspectiva, mi hija ya está estudiando en Quito.

47. ¿Y piensa regresar o cómo?

Mi hija piensa regresar según ella, aún se pone nuestros atuendos pero a ella le atrae el bordado a máquina entonces nosotros le hemos dicho que ayude porque la mamá no alcanza a bordar, entonces sabe bordar pero por las múltiples ocupaciones, ella dice que no tiene tiempo; veo que recién una blusa desde que estuvo en el colegio está terminando, entonces decirle que borde porque va a ser su sustento, ¡uuuuuu! nunca pues, entonces las chicas ya no quieren.

Ahora la salida por donde le veo es la moda, el otro día una señora me conversaba y me hacía reír porque decía que la hija le dice “mamita Ud. solo bordando manteles y manteles” y ella le responde “esque hijita esto se puede vender”, pero lo que quieren las jóvenes es una blusa con tres flores y nada más. Entonces dice que se va poniendo y que va haciendo propaganda, o sea se va a clases, se va puesta y por ahí una amiga dice “ve esa linda blusa que te has puesto” y preguntan de quién es, y yo le dije a mi mamá que me de haciendo a mi gusto entonces todo el mundo comienza “yo también quiero”, “yo también quiero”, “yo también quiero”, con eso dice que la señora tenía ocho pedidos de blusas y la hija le promocionó , y así la señora se sentía contenta y la hija ahora es quien se inventa los dibujos y la señora le da bordando y haciendo propaganda y según ella decía que ahora las ventas se incrementan mucho en el mes.

48. ¿Haciendo una distinción entre antes y después, las señoras de la asociación mejoraron sus ingresos por este proyecto?

Claro, porque ya tenían como vender bajo pedido, ya no se tenía la mercancía amontonada.

49. ¿El proyecto se decía que buscaba que sean bordadoras pero como una actividad complementaria a otra porque?

Es porque bordar saben, sin importar las otras actividades que hagan, esta es la actividad *complemento* para ellas, y no pueden vivir de esto porque no alcanza, ya que el pedido es por ejemplo de dos paneras, y las paneras creo que le venden a ocho dólares o siete dólares, entonces estamos hablando de unos quince o dieciséis dolaritos y aún así si eso fuera estable al mes se dedicaran, pero eso es un rubro a la semana porque de las múltiples actividades que hacen ellas, ellas sólo le tienen eso de reserva. Por ejemplo sábados y domingos, entonces por ejemplo, hoy le vi a mi esposa que bajó con un montón de bordados porque una amiga le ha pedido para que escoja la cliente, y si tiene suerte que venda un mantel o algo de todos los bordados ya es un extra que tienen, pero decir que esté

sentada todo el día en la feria y decir que e van a comprar no es, por eso es un complemento de esta actividad.

Ahora hablemos del presupuesto, vi que la junta de Angochagua había destinado un dinero, como 9 mil dólares, ¿recuperan ese dinero?

Como va dirigido a la organización o a grupos que vayan a mejorar la condición de vida de cada uno y el proyecto reafirma que se está cumpliendo con objetivos planificados del territorio, ese dinero se encuentra justificado porque hemos cumplido.

50. ¿La inversión que hizo el FIRC cree que se canalizo correctamente?

Dentro de lo que fue planificado considero que sí, con todos los objetivos que estaban planificados en el proyectos.

51. ¿Cuál fue el aporte del GSFEP?

Ellos en especia, viene a ser el técnico, ellos pusieron la técnica.

52. ¿Si le darían la oportunidad de volver a trabajar en el GSFEP, lo haría?

Yo desde que le conozco no, porque yo les conozco al Grupo FEPP desde que tengo 12 años, como institución son bastante buenos y como personas también, pero ellos desunen, por ejemplo un caso que sucedió con las cajas solidarias del PRODEPINE; les quitaron porque no permitieron que estén las contadoras del GSFEP y lo que hicieron cuando no se les dio continuidad fue dejar botando todito eso , muy parecido a lo que está pasando con Sarumaky, o sea Sarumaky tiene sus pedidos pero ellos se van con todos los contactos, había una señora que le han dicho que esta organización ya se terminó y yo me fui y le dije que es mentira puede seguir haciendo los pedidos entonces ellos están mirando sólo por ellos y hay un montón de cosas, por ejemplo FUNDER que da el servicio de

capacitación, hacen licitar una capacitación pero para que quede en el grupo de ellos, es como un manoseo que vienen trabajando .

53. ¿Hablemos de los beneficiarios, cuál es el beneficio de que los participantes también colaboren con algo y no se les de todo o todo sea regalado?

La finalidad es que ellas mismo se vayan fortaleciendo porque dentro del proyecto la primera entrega estaba destinado el 60% para que vayan consolidándose, de a poco la ayuda se va disminuyendo para que ellas lo asuman.

54. ¿El GSFEP es la única organización que se ha relacionado con proyectos en su administración?

No, ahorita ya no, desde que salió la CTB no, con la FITE queremos hacer negocios con los paquetes de turismo pero estamos por definir.

55. ¿Cuál es la ventaja de que intervengas instancias públicas y privadas en la realización de un proyecto?

Por el asunto económico, por ejemplo la CTB. Mire hemos hecho toda esta alianza que a veces vale y a veces no vale, por ejemplo dentro del proyecto cuando lo presentamos solitos no nos aprueban pero como se presentó en conjunto uno gana el financiamiento.

56. Generalmente los proyectos, este tipo de proyectos, tienen que saber manejar la coyuntura política y de intereses, ¿Qué recomendaría para que eso o interfiera en el éxito que se pueda dar con su implementación?

Yo lo que he dicho, es que se luche en conjunto, luego la recomendación directa me parece que deberían ser que las asociaciones una vez terminan el trabajo con las distintas instancias no deberían pedir apoyo, deben tener la capacidad de trabajar solas, porque

después de determinado tiempo las instituciones vamos a caer en este juego de intereses políticos, ellas deberían buscar ya por sus propios conocimientos buscar proyectos que se beneficien y si es con el sector público que esté independiente de la administración.

Gracias por su tiempo.

Anexo N° 7: Entrevista Mauricio Benitez

- **Instancia de participación:** Proyecto Sarumaky
 - **Nombre del entrevistado:** Mauricio Benítez
 - **Ocupación:** Responsable del Proyecto
 - **Importancia para la investigación:** Mauricio Benítez desde su experiencia en la ejecución de proyectos, es quien impulsó la propuesta del proyecto desde la segunda etapa del mismo, junto con el resto de entes ejecutores logró concretar el Centro de Negocios y es quien está trabajando día a día con las beneficiarias, proveedores y clientes, es decir, es quien tiene la visión amplia del impacto que tiene la propuesta en todo el entorno en el que se despliega el proyecto. Su experiencia diaria en el tema servirá para determinar cómo y en qué medida la articulación que promulgó la realización de Sarumaky aportó el Desarrollo Local.
 - **Fecha de la entrevista:** 11/05/15
 - **Duración de la entrevista:** 32 minutos con 12 segundos
-

1. Para entendernos mejor ¿Cuál el rol que desempeña dentro del proyecto Sarumaky?

Yo entro en la segunda etapa del proyecto, desde junio del año anterior en toda la parte contable y administrativa del Centro de Negocios, entonces en esa fase no existía en el Centro todo un sistema contable, no había balance, no había nada, entonces me pidieron que haga los balances, ahora ya lo hacemos mensualmente, se notan las utilidades que se generan con los Centros de Negocios; es por eso que entré y esas son mis funciones.

2. ¿Considera que el Centro genera beneficios económicos estables para la comunidad?

El proyecto, no tiene pérdidas. A la final nos entregaron un proyecto y tienes que manejarlo y generar utilidades que sí se están generando; quizás no son tremendas utilidades pero de alguna manera se está generando eso. Entonces en el momento en que se terminó el contrato con Julia que era la Coordinadora del proyecto, entonces se terminó el proyecto; por mi parte también tenía que cerrar la parte contable y financiera con la CTB, me quedé un mes más y en definitiva yo también tenía que salir. Es decir la CTB financiaba

ocasionalmente los servicio del personal. Entonces analizando ese momento es que para dar sustentabilidad al proyecto me pidieron que continuara coordinando la parte administrativa y financiera.

3. ¿Entonces la Junta le contrató a su persona para dar continuidad al proyecto?

Exactamente, a mí me contrataron de la Junta Parroquial para manejar el asunto y me están pagando directamente a mí, pero te diré que el Centro de Negocios necesita por lo menos dos personas administrativas para trabajar y ahorita estoy solito, ms que todo turnarnos porque yo podría estar aquí vendiendo, pero mi compañero/a trabajando. Entonces la gente va a comprar para evr si hay alguna compra o algún negocio y eso permanece cerrado no está bien si queremos manejar una imagen buena hacia la gente, anclar la institucionalidad del negocio es bastante duro cuando uno quiere comenzar. Entonces con este proceso estamos buscando financiamiento, pero sobre todo hay que buscar las alternativas.

4. Cuénteme brevemente la historia de Sarumaky.

Hace dos años atrás la Junta Parroquial de La Esperanza, el FEPP y la Junta Parroquial de Angochagua se reúnen y plantean un proyecto para presentarlo a la Cooperación Técnica Belga que estaba apoyado en ese tiempo por el Gobierno Provincial de Imbabura, entonces aplicaron al proyecto y el proyecto salió aprobado, es decir, la Cooperación buscaba proyectos para financiarlos. Entonces se logra sacar el proyecto, que en su primera parte sólo fue de capacitación adquisición de materia prima y equipamiento que son las máquinas de cocer, lo que es computadoras, muebles de oficina, etc. El proyecto se da con toda normalidad se termina el proyecto en el mes de junio del año anterior, su primera etapa, se presenta una nueva propuesta para hacer un segunda fase. Ahorita estamos evaluando su continuidad.

5. ¿En la primera etapa ya había una asociación?

No aun no había, sólo un Centro de Negocios que apoya a un grupo de bordadoras. En el transcurso de la primera etapa del proyecto se pretendía que al final del proyecto exista una

asociación que se haga cargo de todo lo que es el Centro de Negocios y que ellas sigan manejando, entonces se les plantea a este grupo de mujeres bordadoras hacer una asociación, empiezan a hacer todos los trámites y hasta la primera fase del proyecto no salía todavía la legalización de la asociación, entonces en la segunda etapa logró concretar la asociación y además la adquisición de una bordadora electrónica exclusivamente para lo que son logos y letras porque es muy difícil bordar a mano los logos y las letras, además de eso una sublimadora grande. Esta segunda fase termina su proceso en el mes de marzo que se terminó y como todo el proyecto estaba ejecutado por el GAD Parroquial de la Esperanza, todos estos bienes adquiridos pasan a ser parte del GAD Parroquial con miras a que entreguen de alguna manera a la asociación Sarumaky pero empiezan unos líos, unos problemas entonces la asociación se pone en dilemas.

6. ¿Considera que perjudicó las elecciones seccionales en la concreción del proyecto?

No ya estuvo como Junta Parroquial, lo que si se puede decir es que la presidenta del GAD parroquial de los años anteriores con la cual se aprobó el proyecto no quedó en esta nueva fase entonces quedó otro presidente entonces había esos encontrones. Entonces a raíz de eso mirando estas broncas que existen en la asociación Sarumaky con el GAD Parroquial de Angochagua en contra del GAD de la Esperanza y en contra de los técnicos que apoyaron al proyecto, entonces el GAD de la Esperanza dice “no les vamos a entregar, eso va a asumir el GAD parroquial de la Esperanza y se sigue manteniendo como Centro de Negocios pero de propiedad del GAD Parroquial”, no de la asociación porque se notaba que de alguna manera si se le entregaba lo que se ha logrado se desbarataba, entonces la idea no es esa, sino mantenerlo más que todo y no solamente el apoyo para las 80 personas que forman la Asociación Sarumaky Yachay sino las 300 bordadoras que existen en las dos Parroquias de la Esperanza y la Angochagua, esa es la idea que se tiene con el Centro de Negocios. Según la ley el GAD Parroquial de la Esperanza no puede manejar un Centro de Negocios para poder hacer ventas y adquisidores, entonces se está buscando una alternativa y en eso es lo que andamos ahora, tratar de crear una empresa pública entonces estamos en los trámites viendo todo el tema, buscando el apoyo del municipio, del MIPRO.

7. ¿Esa sería una tercera fase?

No, simplemente que el GAD Parroquial da la autorización al Municipio para que se haga una ordenanza y se cree una empresa pública que es de propiedad del GAD Parroquial de la Esperanza pero de manera muy independiente, tendrá su gerente tendrá su secretaria, tendrá su contadora pero todos los gastos, compras y ventas que se haga ya es del Centro de Negocios o de la Empresa Pública, entonces en ese sentido, pues la idea principal como te decía es mantener una empresa que genere sus propias utilidades pero que también genere servicio para las bordadoras y no solamente para la Asociación Sarumaky Yachay sino a otras asociaciones que están dentro de las dos parroquias, esa es la idea principal. Ahorita el Centro de Negocios está generando un poco de ingresos, está generando servicios también de alguna manera con las máquinas y a futuro lo que es la sublimadora o la bordadora para hacer uniformes y un poco de cosas más; entonces no queremos que eso se pierda y por ende estamos trabajando en la creación de la empresa pública.

8. ¿Es decir que la asociación no es lo mismo que el Centro de Negocios?

Ya, el Centro de Negocios está a cargo de Sarumaky con las ventas y los servicios, en cambio la asociación se llama Sarumaky Yachay, entonces el Centro de Negocios Sarumaky se encarga de todo lo que es venta de materia prima , servicios o alquiler de maquinaria, máquina bordadora y sublimadora y también dentro del Centro de Negocios se vende productos terminados como bordados, artesanías de cuero y madera. Si, como centro de negocios logramos conseguir un pedido, lo que nosotros hacemos es adquirir un pedido y ver qué tipo de pedido es y de acuerdo a eso solicitamos a las bordadoras si les interesa trabajar.

9. ¿Pero puede ser a la asociación Sarumaky o a cualquier otra asociación?

Exactamente, o sea nuestra prioridad por el momento, por el mismo hecho de iniciar con las compañeras se les da la prioridad, se les llama y se les dice vean tenemos este pedido, les interesa? Se les informa lo que cuesta y lo que hay que hacer, uds van a generar esto y si no les interesa yo busco a otra asociación para que me ayuden con el bordado pero eso es

generado como centro de negocios. Ahora su por A o B circunstancias Sarumaky encuentra un pedido ya es muy independiente de ellos. Lo que sí queremos y tenemos mucho cuidado es con la utilización de la marca, la marca está ahorita posicionada como Sarumaky si es que la asociación tiene algún pedido nosotros pedimos que se mantenga primeramente la calidad, entonces si es que hay un problema de calidad se dañan ellos como asociación y nos dañan a nosotros como centro de negocios y la marca.

10. ¿Y cuál fue la prioridad del proyecto, la Asociación o el Centro de Negocios?

La prioridad fue crear un espacio, donde todos los artesanos de las dos parroquias puedan beneficiarse, entonces primero el Centro de Negocios y luego la asociación. Con miras a que esta asociación pueda manejarse como los negocios tradicionales, nos alertamos y dijimos no puede entregarse todo a una instancia privada y correr el riesgo de que en tres meses o seis meses funcione y que después no haya la asociación. Entonces dijimos no, sigamos manteniéndolo como Centro de Negocios manejado por el GAD Parroquial y por ende un servicio para que más gente se incluya, esa es la base para el Centro de Negocios y ahora trabajar en un ámbito de transformarlo a empresa para que esta tenga autonomía en la gestión y se maneje todo muy bien, dando el servicio a más gente y genere sus propias utilidades manteniendo eso sí, la prioridad con la asociación Sarumaky Yachay, dándoles chance a que haya trabajo también.

11. Lo que me menciona ¿ha funcionado? El Centro de Negocios y la asociación han logrado armonía en el trabajo?

Hemos limado algunas asperezas, pero siempre existe el lío del tema que porqué no les entregamos, siempre va a haber ese lío, pero ahí por ejemplo como proyecto la CTB no puede hacer nada, o sea lo que la CTB lo que puede es sugerir que se les entregue, pero ojo solamente sugiere, pero es decisión del GAD Parroquial si se les entrega o no porque está bajo la titularidad de ellos ya que son los ejecutores del proyecto.

12. ¿Se puede decir que el FEPP implementó el proyecto?

Bueno los socios, el GADPR Angochagua y el FEPP pusieron un técnico que en este caso fue Julia para la coordinación del proyecto y financiaba también la CTB pero un cierto tiempo. Pero ella fue la que plantea la propuesta del proyecto, el estudio la justificación, las necesidades, etc. En efecto es ella quien arma toda la estructura del proyecto, durante los dos años todo estuvo en coordinación asesorándonos. Después había como dos meses para que se cierre el proyecto, ya no había dinero de la CTB y asumió el FEPP su pago mensual para que ella también continúe y como socio del proyecto el FEPP estaba ahí apoyándonos, dándonos seguimiento, asistencia técnica, capacitación en algunos aspectos.

13. ¿Por qué fue La Esperanza la que postuló y no Angochagua?

Una por la cercanía que había en ese tiempo con el FEPP y el FEPP con la mayor experiencia en hacer proyectos se plantea al GAD Parroquial de La Esperanza hacer esto y se planteó también la de Angochagua pero dijeron no, yo no quiero ser el ejecutor, quiero ser solamente un socio y ¿por qué? Porque no tengo dinero para pagar una persona, porque no tengo para poner contrapartes, porque no tengo el espacio físico para que funcione, porque donde funcionamos ahora es la infraestructura del GAD Parroquial de La Esperanza, entonces mirando eso el ejecutor es La Esperanza. En la constitución del proyecto, se puede decir que el GAPR La Esperanza tenía más posibilidades para poder ejecutar el proyecto, por ejemplo, en primera instancia su capacidad administrativa ¿por qué? porque todo el dinero que llegaba de la CTB entraba a las cuentas del GAD Parroquial y tenían su contadora y toda su estructura más definida, Angochagua no, porque a parte de tener su secretaria y su presidente no estaba sólida como para ejecutar entonces por ese motivo se lo planteó así

14. Por otra parte, me llamó la atención que creo que las bordadoras tienen una confusión respecto a la marca, pues piensan que se les ha quitado?

Te comento, cuando nació el Centro de Negocios nació el centro Sarumaky que significa ancestral a mano que es el Centro de Negocios, ya cuando las bordadoras se

forman y nace la asociación Sarumaky Yachay que es otra cosa totalmente distinta. Lamentablemente hay una confusión al decir que es de ellos y realmente no es así porque realmente el Centro de Negocios pertenece a la Junta Parroquial, que lleven similar nombre, puede ser, pero no les pertenece.

15. ¿El proyecto nació para que fuera destinado a la asociación que surgía de ahí?

No, definitivamente no, las reglas son muy claras y no permite que la Junta entregue ningún bien a una asociación, se podía hacer convenios, se podía hacer otro tipo de cosas pero no entregarles o donarles, pero se les ayudó a que se formen como asociación y tendrán que trabajar a su manera autónomamente y si consiguen algún pedido pueden hacerlo pero si nosotros tenemos un pedido, nosotros buscamos a cualquier persona que quieran hacer el producto, si son de la asociación en una hora, pero si no lo son también.

16. ¿En el Centro están los productos realizados por ellas?

No todos los que realiza la asociación, cuando hace falta algún producto lo pedimos, inclusive se benefician mucho porque un producto que les compra un intermediario, por ejemplo un mantel, les pagan 30 o 35 dólares nosotros les pagamos 45 dólares entonces les beneficia. Lo que pasa es que ellos quieren venir y que se les de todo esto pero para qué, ni siquiera es viable porque no tienen el tiempo para administrarlo, es una actividad complementaria, esto necesita una administración contable y financiera entonces era hasta probable que se dañe todo lo que se construyó.

17. ¿Había alguna otra solución?

Sí había otra solución, se les podía dar a comodato pero lo iban a perder y no le iban a dar el funcionamiento que la Junta buscaba para mitigar el problema de la manufactura, la asociación tiene sólo 80 personas de las cuales 50 participará activamente, pero en esta región son muchísimas artesanas más que no se las puede excluir. El tema es que no sirva para 10, 20 o 30 personas sino para todos, hay varias asociaciones que también pueden beneficiarse de este Centro y es mejor.

18. ¿Qué significado tiene aportar desde el fortalecimiento de los bordados al Desarrollo Local?

Verás el tema del bordado es algo ancestral principalmente, esto viene desde hace cientos de años, desde la cultura de realizar sus propios instrumentos y analizando un poco el tema del turismo, uno de los atractivos es ese, el bordado, entonces lo que nosotros hemos hecho es ponerle ese mismo concepto ancestral en camisas por ejemplo, en camisetas y eso no se hacía antes. Entonces es darle ese *plus* al valor ancestral y para que sea atractivo tienen que ser algo diferente. Si tu vez a las indígenas usan su traje y todo, pero ya han perdido el hacerlo a mano, la mayoría de trajes son hechos a maquina, entonces es eso lo que se quiere mantener, lo hecho a mano.

A nivel de mercado, es absolutamente costoso, no vas a poder comprar un mantel de 6 puestos que cueste 80 dólares, eso es más para alguien que realmente le gusta y que tiene las posibilidades y que puede adquirirlo. Pero por ejemplo, lo que han optado por hacer es los centros de mesa para ponerlos como adornos o cosas más sencillas que llevan el arte pero son más accesibles y eso sí esta dando resultado y sí salen en el mercado.

19. ¿Esto de los bordados es de economía complementaria, no podría ser el sustento único?

Claro, la mayoría de los participantes son agricultores, ganaderos, inclusive son jornaleros, pero la mujer aparte de hacer esto y el cuidado de la familia o de animales complementan con bordados, y desde la implementación del proyecto un ingreso que tenían por \$40 dólares sí se las ha duplicado por lo menos, ¿por qué? porque ya se le conoce a la Parroquia, al Centro de Negocios, a la calidad del bordado en sí, entonces antes cualquier cosa de bordado era sólo a Zuleta, en cambio hoy el resto de Parroquias se han podido destacar.

20. ¿Cuál es la diferencia si el proyecto no hubiese contado con la intervención del FEPP?

A ver, el FEPP es una de las instituciones que tiene más experiencia en la cuestión de proyectos rurales, entonces el mismo hecho de contar con personal que manejen proyectos, que saben de proyectos o que hayan asesorado proyectos te genera un buen

resultado a ese nivel, entonces también tienen los contactos en el exterior que permite ampliar la visión, por ejemplo sin un contacto que tenemos en Italia y que fue apoyado por el FEPP no hubiésemos enviado los dos grandes pedidos que lo hicimos, es decir que, los contactos en el mercado son también importantes. Entonces aparte de su amplia experiencia en proyectos también nos ha ayudado en ese sentido, para salir a delante.

21. ¿Las Juntas Parroquiales por sus propios medios no podrían?

Es muy difícil porque la Junta Parroquial se dedica más a cosas de la Parroquia, es decir que, este proyecto es de la Junta Parroquial pero no tiene la visión o no tiene los contactos como para salir adelante.

22. ¿Si el proyecto lo hubiese hecho el FEPP?

Hubiese sido mucho más aceptable porque tiene mayores posibilidades de generar recursos, por ejemplo ahorita es todo de la Junta, pero nos toca estar buscando contactos, abriendo camino y un pocotón de cosas para salir , entonces para mi sí, sea como sea el FEPP con sus proyectos sí genera recursos y te puede ayudar a dar mejores resultados.

23. ¿Pero en todo caso, considero que poco a poco las Juntas Parroquiales sí han tenido como más relevancia en la implementación de proyectos sustentables para sus comunidades verdad?

Claro, una de las actividades fundamentales con la Juntas Parroquiales con el COOTAD es ese objetivo de buscar el bienestar de cada familia de la Parroquia, entonces si uno de los lineamientos fuertes es el bordado se debe trabajar más; la parte de la infraestructura está bien la Junta Parroquial tiene que hacer, al igual que vialidad, o sea tiene que hacerlo, está dentro de sus competencias y con la nueva ley se genera otra expectativa de lo que es la gestión rural, la apertura a otros temas más profundos como es el desarrollo endógeno.

Gracias Mauricio por su tiempo.

Anexo N° 8: Entrevista Elena Granizo

- **Instancia de participación:** Beneficiarios
 - **Nombre del entrevistado:** Elena Granizo
 - **Ocupación:** Bordadora de la Parroquia La Esperanza
 - **Importancia para la investigación:** Doña Elena Granizo tiene 42 años de edad, ha bordado desde sus ocho años de edad, oriunda de la Parroquia de La Esperanza su experiencia como mujer, artesana, esposa y madre de dos hijos ofrece a través de la entrevista una perspectiva real de lo que significa trabajar con bordados y el impacto que ha dado para su vida-comunidad el proyecto Sarumaky.
 - **Fecha de la entrevista:** 24/10/2015
 - **Duración de la entrevista:** 25 minutos con 37 segundos
-

1. ¿Sarumaky es la primera asociación que ud. participa?

Sí, es la primera.

2. ¿Aparte de los bordados qué otra actividad hace?

No hago nada más, yo solamente hago bordados.

3. ¿Desde cuándo hace bordados?

Yo trabajo desde niña, desde los ocho años.

4. ¿Por trabajo o para sus propias prendas?

No, no, con una vecinita cocíamos como se dice lo ajeno, entonces me daban costura a mí entonces para ganar platita yo hacía eso antes.

5. ¿Y quién le invitó a participar en Sarumaky?

Las vecinitas de aquí, entonces justo una vecinita cogió, me dijo que tenían que entregar unos manteles de Atuntaqui, era un proyecto que teníamos que entregar como unos 36 manteles, entonces la vecinita Azucena me dijo si le podía ayudar y le dije que bueno.

En base a que le ayudé a lo de los bordados comencé a trabajar ahí, entré al grupo, me ayudaron a entrar porque cuando recién apareció el grupo yo no sabía, yo entré casi a los 6 meses y me igualé y todo.

6. ¿Fue difícil que ingrese?

Al principio decían que no había cupo, pero después que ya le colaboré y todo eso me dijeron que tranquilamente podía ingresar e ingresé tranquilamente.

7. ¿Le gustó formar parte del proyecto?

Sí, sí es un buen proyecto.

8. ¿Ud. se dedica sólo a los bordados o también realiza prendas de vestir?

No, no, no yo sólo soy bordado, no confecciono las prendas, a mí lo que me mandan es a bordar póngase manteles, blusas, vestidos.

9. ¿Cuánto en cantidad logra hacer?

Depende, cuando hay proyectos, póngase algunas veces nos llaman una vez al mes, póngase esta vez hubo en Ibarra el desfile de modas con las prendas que nos mandaron a hacer e hicimos unas prendas.

10. ¿Cuánto más o menos gana por realizar su artesanía, le representa como para vivir?

Sí, porque nosotros lo que hacemos es trabajar con calidad, nuestro trabajo es bien diferenciado, supóngase yo hago bordados para Otavalo o para cualquier persona que me dice deme haciendo un mantel y le hago, pero cuando se trata de Sarumaky Yachay son diseños exclusivos y únicos.

11. ¿Cómo hace Sarumaky cuando hay un pedido para seleccionar a la persona?

Verá en la asociación pertenecemos muchas personas, o sea ahí estamos trabajando la que desea trabajar ahí en la asociación, entonces todo el mundo puede ir allá porque allá el hilo y la tela es mucho más barato, entonces supóngase allá nos están dando el metro a 6

dólares y aquí nos dan a 5 con 25 o sea esa diferencia de 75 cents sí nos representa. El hilo en Ibarra cuesta a dos o 1 75 y aquí nos dan a 1,50 y en cantidad ya nos representa un poquito más de ganancia porque nosotros no compramos un obillo, compramos por cajas .

12. ¿Ud. utiliza las máquinas que hay en Sarumaky?

Sí, claro que se utiliza, para cocer toallas, cocer los manteles, hay veces que se manda a hacer tejidos y para eso sí se utiliza.

13. ¿Si yo deseo una toalla, cómo hago? Voy a Sarumaky o llamo directo a alguna bordadora?

Como ud. desee, si ud. quiere a Sarumaky, o si tiene alguna conocida entonces ahí se evalúa si se está en condiciones de darle y digo sí o no, y si no llamo a los de Sarumaky y ellos me ayudan a mí, supóngase hay un pedido de cien toallas de aquí para el viernes, nos repartimos entre todo el grupo para poder cumplir, por eso es que Sarumaky tiene a las bordadoras y hemos hecho hasta dos mil toallas y nos tocó entregar más o menos cien a cada una. Entonces lo que yo le quiero decir es que puedo tener tres bordadoras amigas, pero yo tengo que ver que las mismas tres tengan la misma calidad que yo tengo cunado hago los bordados.

14. ¿Entonces, ud. da trabajo a más bordadoras?

Sí, cuando el trabajo es mucho claro que sí.

15. ¿A su familia o conocidas del barrio?

Mi familia, es que aquí en la familia bordamos todas, mi hermana, mis cuñadas. De pronto a veces también les participo a mis compañeras.

16. ¿Cómo aprendió ud.?

Una vecinita me enseñó, mi mami no bordaba pero igual a ella después le tocó aprender también porque ella también ahora vende bordados.

17. ¿Y ud. utiliza los bordados que hace para su casa?

Casi no, bueno en mi casa sí y lo que es caminos o manteles sí, lo que es prendas poco porque no soy para usar, solo hacer.

18. ¿Ud. complementa la elaboración de bordados con otra actividad?

Sí, al hogar.

19. ¿Y cuánto tiempo le dedica a los bordados?

Bueno un medio día, porque me levanto le dejo a mi chiquito, arreglo la casa y me siento a bordar y póngase tipo diez de la mañana me pongo hacer el almuerzo y me desocupo a la una o dos de la tarde y ya me siento a bordar.

20. Lo que gana le sirve para apoyar en su casa o le sirve para sus propios gastos?

Para todo, básicamente para lo que necesito, cojo más o menos unos 200 dólares de ganancia; sí sale pero le digo que cuando uno entrega a Sarumaky es mejor, porque ahí rinde mejor porque como es de calidad cuesta un poquito más que cuando vende afuera en otro lado.

21. ¿Antes de Sarumaky cómo hacía para encontrar quién le compre?

Sólo en Otavalo entregaba yo, pero es un problema porque la mayoría de intermediarios nos quieren pagar muy poco, entonces yo entregaba hace un año y dejé de irme allá porque en realidad estaba bajísimo y más que nada hay la competencia, las mismas personas indígenas van y venden en Otavalo y no valoran la mano de obra y entonces ellas cogen y regalan el trabajo que ellas hacen, ellas piensan que porque han bordado eso ya es su ganancia y no se dan cuenta el material, el hilo o la planchada, la lavada, hasta el jabón, la luz, todo nos cuesta y se tiene que pensar en eso para coger y vender; supóngase una tiene un precio definido de un mantel , ellas iban y daban a menos, entonces nos quitaban a nosotros, lo que nosotros entregábamos a más precio. Entonces yo le digo comenzamos con Sarumaky , o sea el trabajo para mi manera de ver se volvió mejor y las capacitaciones muy buenas porque póngase a mi me dieron diseño gráfico y aprendí

cómo dibujar, cómo combinar todo eso. Póngase hay en el Centro de Negocios hay un programa en donde ud. toma la foto y le salía exacto los colores que debía poner en el bordado y con código.

22. ¿Y hay disponibilidad en el Centro para que exponga sus productos, hay variación?

Sí claro, por ejemplo ahorita tenemos nueva gama de colores, en comparación con los de antes tenemos unos excelentes hilos, considero que sí se preocupan.

23. ¿A ud. qué le parece que la participación sea abierta en el Centro?

Es mejor, porque antes póngase decíamos pertenecemos al grupo Sarumaky y sólo las del grupo Sarumaky podía acceder y teníamos derecho, otras personas no, pero ahora ya cambiaron ahora es para todo el pueblo, y está bien hay veces que las personas dicen no eres del grupo, no puedes entrar y es como me hicieron a mí , yo quise entrar y me dijeron que no tal vez se equivocaron pero cuando pude colaborar me fui y sigo hasta la fecha.

24. ¿Ud. prefiere trabajar sola que en grupo?

Es igual, porque individualmente ud. hace por ud. a su gusto y ud. hace y ud. vende y en grupo igual porque póngase hay veces que nos hacen pedidos y tenemos nuestras conocidas y decimos a ver ud. borda bonito, ayúdeme, esos casos se dan y nos ayudamos entre compañeras y ya sabemos quien borda bien, ya conocemos el trabajo la calidad y el cumplimiento, entonces no nos perjudicamos en ningún lado porque nos pagamos lo mismo venga de dónde venga el contrato.

25. ¿Hay compañerismo en el grupo?

Depende de las personas que ud. se lleve, hay personas y grupos porque no nos conocemos entre todas las de la microrregión, otros grupos no me conocen entonces no me pueden invitar a hacer esto, yo me refiero a las comunidades y ya nos conocemos. Como en todo lugar puede haber problemas de que hablen y todo eso, pero sí tenemos buenos equipos de trabajo.

26. ¿Ha trabajado con los otros barrios?

O sea en Sarumaky, cuando nos llaman o cualquier cosa vamos todas y participamos todas y voy a las reuniones y todo, hay otras compañeras que se les llama y no bajan, sin embargo, todo es para la que necesite, para la que quiera y no entiendo porqué ahora es la disputa, porque hay gente que se pone a discutir por cosas que a veces no hay, por ejemplo Mauricio dice que lo que le muestran es toallas o paneras y si hay en el Centro, entonces para qué va a comprar más y si compra es algo que necesita.

27. ¿Sus reuniones son periódicas?

Sí cada 15 nos llaman a todo.

28. ¿Cuál es la importancia de que las mujeres también trabajen?

Para mí es mucho, porque ud. con su plata hace lo que ud. quiera, a veces depender de otras personas es delicado, entonces póngase, yo con mi plata yo gasto en lo que quiero entonces compro cosas para mí para mis hijos o para alguna novedad de alguno y mi manera de pensar es esa, porque claro que mi esposo me da, no me hace falta nada, pero igual mi platita es mi plata y me da autonomía, y ya desde siempre me he dedicado sólo a los bordados desde los ocho años.

29. ¿En qué se inspira para bordar?

Lo que yo dije, es porque necesito plata para mis hijos, tratar de sobrevivir , antes estudiaba ingeniería forestal pero me retiré porque me casé y el bordado me dio la oportunidad de generar un ingreso que además es historia de por acá, no ve aquí como amigas las de La Cadena, claro que siempre hay egoísmo, porque siempre ha de haber, pero si ud. se dedica en ese plano vamos a peor. Entonces yo tengo mi grupo y sin pelearnos con el resto trabajamos juntas siempre.

30. ¿Cree que a los jóvenes ya no les interesa esto del bordado?

Ya no, ya no es como antes, ahora les veo y digo bueno en el campo si han de saber bordar más a dentro, pero las de aquí es poco, ya no les llama la atención, no es como antes que nosotros como padres ya les damos todo, no les hacemos ver qué necesitan los hijos, y

también si tuviera una hembrita también les enseñaría a bordar pero mis dos hijos son varones, ahí a quién puedo enseñar.

31. ¿Y sobrinitas no tiene?

Sí, ellas sí saben, pero póngase no como negocio, las mamás les han enseñado para sus atuendos pero no más.

32. ¿Considera que esta actividad es algo cultural?

Claro que sí, esto viene desde atrás, estos son años y años. Las indígenas bordaban desde hace años y esto es cultura, supóngase las blusas que ellas mismo se ponen eso es arte, ahora, la mayoría que se ponen es cocidas a máquina antes sólo se ponían bordados por ellas mismo ahora es máquina y ya no es mucho la mano. Entonces ud. a una mayorcita por aquí le va a ver bordando su camisa, hasta ahora las mayores; imagínese sólo las faldas de indígena cuesta cien o ciento veinte dólares hechas por ellas mismo.

33. ¿El proyecto tuvo lugar con el FEPP, como valora la experiencia con ellos?

Muy buena, tuvimos bastante apoyo de ellos porque gracias a ellos se abrió el grupo y se vio como nos colaboraban nos ayudaron bastante y ellos se movían.

34. ¿Está de acuerdo con que se haya transformado en empresa pública?

Sí porque ahora pertenece a la Junta Parroquial y cualquiera puede ir allá, ya no es necesario preguntar, pedir inscripción, pagar nada, ud. va y solicita lo que necesita siempre y cuando haya, entonces ahí produce con las máquinas.

35. ¿Y cómo promocionan los productos?

Ellos con eventos, ahorita se fueron a Guayaquil un grupo a una feria, a Cuenca y talleres varios que se organiza por todo el Ecuador y Sarumaky se ha hecho famoso, ahora nos conocen, tenemos un nivel nacional e internacional.

36. ¿Considera que las mujeres sí se están empoderando de la artesanía como un emprendimiento cultural y económico?

Sí, definitivamente no es ni un negocio, es nuestro pasatiempo, ahí es cuando les veo hasta a mis amigas.

37. ¿Le gusta vivir en la Esperanza?

A mí sí, claro. Es muy tranquilo aquí.

38. Ha pensado en irse a vivir a otro lado?

Definitivamente no.

39. ¿Sus hijitos?

No sé tal ves mis hijos sí, pero yo no, el mundo aquí es más tranquilo es más sano verá. El uno estudia en Ibarra, el otro dice que no quiere que es muy lejos que se aburre entonces se queda aquí.

**Esperemos que se queden en esta linda Esperanza, hay mucho por hacer.
Muchas gracias por su tiempo.**

Anexo N° 9: Entrevista Rosa Tabando

- **Instancia de participación:** Beneficiarios
 - **Nombre del entrevistado:** Rosa Tabando
 - **Ocupación:** Bordadora de la Parroquia Angochagua
 - **Importancia para la investigación:** Rosita Tabando tiene 36 años, de estado civil soltera, su experiencia en los bordados es desde hace ya 28 años, inició a los 8 años cuando su familia le enseñó a confeccionar la ancestral artesanía. Desde su experiencia como mujer emprendedora y líder comunitaria otorgará su experiencia real de lo que significa trabajar con bordados y el impacto que ha dado para su vida-comunidad el proyecto Sarumaky.
 - **Fecha de la entrevista:** 18/10/15
 - **Duración de la entrevista:** 45 minutos y 31 segundos
-

1. ¿Cómo fue el inicio del proyecto? ¿Porqué decidió participar?

El momento que inició el proyecto para el desarrollo de los artesanos que existen en las dos parroquias, la gente estaba muy emocionada porque sin duda es un mejoramiento, luego cuando ya era de terminar el proyecto nos salen diciendo que algún artículo de una ley dice que no se puede entregar las cosas a la asociación que se ha conformado. Desde ese momento las compañeras y hasta mi persona había un resentimiento total, entonces tratábamos de hablar con el GPI, el FEPP señalaba que se han equivocado que el artículo no les permite porque la plata es del Estado, entonces quedaron las máquinas, quedó un poco de fondo y el nombre también de nuestra marca. Entonces todo eso quedó concentrado en la Parroquia La Esperanza y Ud. ha de ver visto cómo está instalado todo eso.

Y lo que pasa es que como somos indígenas no tenemos el mismo conocimiento o profesión, entonces se aprovecharon, y todo lo que creamos, los fonditos que pudimos sacar no nos reconocieron, eso se quedó en el Centro de Negocios

2. ¿Actualmente están ocupando esas instalaciones?

Considero que la mayoría de la asociación no, no ve hasta hubo unos 10 mil dólares y eso era como un incentivo para las bordadoras del Gobierno Provincial pero no lo vimos,

y eso nos correspondía por el crecimiento que hemos tenido durante el desarrollo del proyecto y eso era para capacitar más y eso el compañero de la Junta ya les trajo a otras personas de la Junta que no estaban, claro estoy de acuerdo, el resto de ecuatorianos también podrían tener derecho pero siempre y cuando la Prefectura destine ese dinero para cualquier Junta Parroquial por concepto de capacitación del pueblo, ahí nosotros no tenemos que ver nada pero ese dinero era un incentivo para la asociación.

3. ¿Es la primera vez que ha participado en alguna asociación?

Bueno yo, hago desde mi mínima edad los bordados, individualmente trabajaba en Angochagua o en la Magdalena que es la comunidad en donde yo vivo, ha habido un sin número de proyectos y nunca me he metido porque sé que esto no sale. Y la otra que es de agricultura y se llama *Llactapura* que es en el terminal.

4. ¿Cuánto tiempo lleva participando en Sarumaky, la asociación?

Unos dos años más o menos, pero esta vez accedí porque se hablaba de microrregión, se hablaba de exportación directa, por eso me animé y me incluí en el proyecto, en este caso nos caímos, lo que trabajé se quedó para el centro de negocios, al final del proyecto a las cosas tampoco tuvimos derecho, en otros términos fue un fracaso.

5. ¿Hasta cuando considera que el proyecto fue exitoso?

Bueno, claro que era muy bueno porque era para las capacitaciones, era un desarrollo, pero al principio, eso es lo que duele, al principio dice que la persona que inició y además concluye se quedará con las cosas, eso nos ofrecieron, por eso es lo que la gente estaba emocionada. Entonces ahorita la asociación esta a un lado y el Centro de Negocios después de dejarle instaladito, se adueña la Junta.

6. ¿Ud. sigue trabajando con las socias?

Yo personalmente sí sigo incluida en la Asociación SarumakyYachaay y yo diría en este caso también tengo derecho al Centro de Negocios, y porque digo que tengo derecho, porque fui una persona que me incluí desde un inicio del proyecto y he dado mi tiempo y he dado los aportes, he recibido material entonces de las ferias que se trabajó se quedó hasta

capital. Hemos recibido premios de la UNESCO y el MIPRO entonces yo sí hago uso, y con toda mi educación y respeto me acerco al Centro de Negocios y digo compañero présteme tal cosa.

7. ¿Ahorita están produciendo y vendiendo como Asociación?

Nosotros sí producimos no tanto en conjunto pero cada una lo hace, pero debo reconocer que esto de la asociación más fue un problema. Entonces nuestro trabajo de las mujeres es el bordado, mientras se dedica un poco a la agricultura, en el tiempo que sobra uno se dedica a la artesanía.

8. ¿Ud. borda por negocio o porque le gusta?

Esto lo hago porque me gusta, no hay otra manera, no es rentable como negocio.

9. ¿Cuánto tiempo lleva bordando?

Siquiera unos 28 años

10. ¿Quién le enseñó?

Mi madre, esto de los bordados es mi herencia, mi madre lo hizo con mi abuela, mi madre a mí y así todo nuestro sector.

11. ¿Cuánto se demoraría en hacer una blusa?

Sentada como se dice *de sol a sol*, 20 días pero si se hace de a poquito mientras se hace otras cosas, puede durar meses o años.

12. ¿Cuál es el precio de una artesanía así?

Depende de la calidad , desde 80, 100 hasta 150.

13. ¿Cuántas blusas vende al mes?

Ahí si está duro, estas blusas yo hago sólo para mí, esto no se vende. Individuales o manteles como quiera, pero las blusas no son apreciadas, es laborioso y lo que cuesta no me creen que es caro entonces hago sólo para mí. En este modelo que estoy puesta es sólo para

mí, de ahí hago blusas y camisas pero modelos más sencillos, y he optado de hacer cualquier cosa bajo pedido porque de ahí es bien difícil vender. Lo que sale son individuales, paneras y servilletas.

14. ¿Ese rubro puede cubrir sus gastos económicos en el mes?

Se debe necesariamente complementar con otro trabajo, porque debo decir, la artesanía para mí es una entrada adicional no más, en otros términos sería aprovechar el tiempo ocioso.

15. ¿Cuál es su principal ingreso entonces?

La agricultura, siembro hortalizas, productos tradicionales, grano seco, en la casa también tengo una vaca entonces la leche y el bordado, a veces me dedico a otras cosas más para ajustar el mes y así no más es nuestra vida, como no estudié mi trabajo es el campo y la artesanía.

16. ¿Pero considera que está en crisis o lo que gana le alcanza para el mes?

Crisis, es más que crisis, aquí hay que darle vida al sacrificio, porque de artesanía no sale, si me compran me queda para el pan pero eso no es un fijo que esta semana cuento con eso sin falta, entonces muy de vez en cuando se venden dos blusitas y un camino al mes o dos meses hasta tres y cuatro y al año de repente podrá venderse un mantelito, entonces la artesanía no vendría a ser un progreso para nosotras.

Hubo un caso de unos manteles de Italia que nos pidieron, yo verdaderamente no sé a cuánto les daban ellos, pero lo que a mí me realmente me pagaron fue 5 dólares, entonces me tocaba ponerme a dibujar, poner material de hilo para bordado poner material para crochet y lavado y planchado y todo entregar por 5 dólares, eso para mí fue una explotación porque no me salía ni un dólar de ganancia y eso me demoré todo un día, entonces sólo hice 25 y eso para no quedar mal y que digan que sólo cuando me conviene hago. Entonces 30 ó 40 dólares la gente ya se asusta y dicen ¡qué caro!, no lo valoran.

17. ¿Prefiere trabajar independientemente o le conviene en asociación?

Como le digo, con las leyes de la Constitución beneficiarse solito casi ya no le permiten pero de ahí es mejor así solito, porque no me voy a la reunión, no me piden cuota, no pierdo tiempo y bueno podría perderlo, pero ofreciendo mi producto directamente, venta o no venta, pero por algo. Pero en cambio la asociación ya está con una cosa con otra y que la comisión esto y otro, pero el Gobierno busca asociaciones para proyectos y ferias, por eso toca aguantar ahí y soportar todo.

18. ¿Considera que se han logrado integrar más instituciones públicas y privadas que les ayuden?

Como le digo, considero que un 50% sí, el Gobierno Provincial por ejemplo, en general sí se ve más apoyo

19. ¿Cree que los insumos que les venden en el Centro de Negocios son de calidad?

Sí eso sí, porque desde un comienzo pedimos que sea de calidad, la materia prima como hilo y tela tiene que tener calidad

20. ¿Sarummay le ayuda a encontrar plazas o mercados donde pueda vender?

En este caso le diría que no, porque desde que se separó Sarummay ya no trabaja para nosotros sino para su institución, lo ganado en las ferias era para asociación, pero se quedó en ese Centro

Entonces no hay ninguna diferencia, igual me sale salir de calle en calle y entregar a dólar las cosas, puedo hacer más dinero moviéndome yo sola. No se transparenta cuánto es lo que ganan ellos y nos siguen explotando, prácticamente ingresar quedó sólo para vendernos la materia prima. Cuando yo fui a ofrecerles que me compren no me cogieron nada, no sé de quien son esos que están en el centro de negocios pero los míos no han estado. Todo hicieron al contrario de lo ofrecido.

21. ¿Cuál es su inspiración para hacer los modelos?

Verá en eso sería los dibujos, planos geométricos o antropológicos; depende la persona, depende el momento, solo surge de mi imaginación y lo hago.

22. ¿Ud. ayuda económicamente a alguien de su familia?

No porque ni para mí alcanza, vivo con mis papis pero ellos viven igual de su agricultura.

23. ¿Este proyecto era importante para que las mujeres se empoderen, cree que es importante que trabajen las mujeres?

Sí es importante, pese a que sería una más de nuestras obligaciones, pero es importante porque somos libres. Le voy a explicar, supóngase que trabajo en la casa y no hago bordados ni nada, algún otro rato si quiero un pan, no puedo quedarme sentada de brazos, el rato de los ratos me da ganas y no puedo esperar que me mantengan.

24. ¿Y entonces por eso es que la gente del campo nos deterioramos más rápido, porque nuestra vida es el trabajo? ¿Ud. cree que este proyecto de alguna manera ayudó a fortalecer a la cultura indígena?

Sí pero depende de la administración si hablan y cumplen su palabra sí, pero si hablan y luego cambian de palabra ya no, por eso son los problemas, la gente no entiende lo que vale la palabra. Al principio nos hacen emocionar y al final del proyecto nos dicen no es así.

25. ¿Considera que las nuevas generaciones ya no quieren bordar?

Dese cuenta señorita no es rentable, es un gusto no es un negocio yo sé decir, por un dólar sacarse la madre prefieren hacer ese sacrificio pero por un poco más de dinero, entonces la gente del campo cada vez mas migra a donde se pueda competir por más dinerito.

Piense en el básico, que sigue siendo básico, es decir, no alcanza del todo bien, en bordados se ganará cuando se venda bien es unos 10 dolaritos, pero es nuestro tiempo ocioso y no nos descuidamos, una blusita al mes sería ideal por unos 15 dolaritos más y a

veces no se vende ni para el pasaje y se ha invertido gastando de lo que no se tiene porque esto es nuestro, mi herencia no debe ser en dinero sino en conocimiento cultural.

Pero dicen que con el proyecto se ha mejorado la familia, todo el entorno, eso si que lo dudo, es realmente poco lo que sale del bordado y dicen que de esto educan a los hijos, a veces me pregunto si soy yo la que no puede vender o la que me va mal. Pero cuando yo pregunto a mis compañeras ¿ha vendido? Me dicen no ni una, me fui a la feria pero nada o vendí unita o dositas para el pasaje o la comida y a la casa con las manos vacías.

Muchas gracias.