

# La Fundación Casa Campesina Cayambe y el modelo de desarrollo

---

*Emilia Ferraro\**  
*Juan Serrano\*\**

## 1. Introducción

Este documento presenta en perspectiva histórica y crítica el trabajo de la Fundación Casa Campesina Cayambe (FCCC)<sup>1</sup> desde sus inicios en 1985 hasta la actualidad, con la finalidad de: a) analizar y recabar los conceptos tanto de *desarrollo* como de *participación* bajo los cuales la FCCC opera; b) identificar la manera cómo tales conceptos se concretizan en la práctica de trabajo con las comunidades indígenas y campesinas de la región norte de la provincia de Pichincha; y c) analizar la relación entre el trabajo de desarrollo de la FCCC y la opción pastoral de la Sociedad Salesiana en Ecuador.

Este estudio se basa principalmente en el análisis de datos secundarios; la sistematización de documentos existentes se ha complementado con datos obtenidos a través de entrevistas telefónicas y por medio de correos electrónicos a personas clave de la FCCC. Cabe mencionar que los autores han participado de la labor de la fundación en la década del noventa, y cuentan con estudios anteriores acerca de la realidad sociocultural de la zona y de la influencia que la Fundación ha tenido en ella en el transcurso del tiempo. Los documentos analizados consisten en informes y presentaciones institucionales producidos por la FCCC, incorporando aquellos que se encuentran en su página Web, además de investigaciones académicas re-

---

\* Doctora en Antropología por la Universidad de Cambridge. Actualmente es profesora de la Universidad de St. Andrews.

\*\* Antropólogo por la Universidad Politécnica Salesiana.

1 Por motivos de simplificación hemos adoptado el uso de la sigla de la Fundación Casa Campesina Cayambe (FCCC).

lacionadas con aspectos de este trabajo. Uno de las facetas fundamentales de esta metodología ha sido confrontar y analizar lo que la misma FCCC expresa de sí en los documentos internos (por ejemplo, en su objetivo global, misión y visión) con los datos de documentos académicos, complementado por la experiencia personal de trabajo de los autores quienes han trabajado con la FCCC con funciones distintas.



**Fotografía 1**

Padre Javier Herrán en la fiesta tradicional de San Pedro, "Rama de Gallos".  
Pesillo, Olmedo, Cayambe-Pichincha, año 1988

Lo primero que esta confrontación de datos y experiencias arroja es que existe una coherencia entre los principios constitutivos de la FCCC, sus actividades de desarrollo y los resultados alcanzados. Una segunda observación es que las informaciones que la esta pone a disposición del público en general, a través de su página Web, son incompletas, pues para algunas áreas de trabajo y actividades correspondientes carece o falta una mayor descripción y fundamentación. Esta carencia es importante porque impide o limita comprender el concepto de desarrollo humano integral que propone la Fundación, y que es uno de los objetivos que se propone la presente investigación; esta carencia en las informaciones ha sido subsanada a partir del análisis de otros documentos internos.

Finalmente, llama la atención la falta de explicitación de una perspectiva y de un lenguaje religioso pastoral que se esperaría de una obra cristiana católica. Esta ausencia contrasta en la práctica con el hecho de que la fundación es una obra salesiana y que por estatuto, debe ser dirigida siempre por un religioso miembro de la congregación. Después de esta primera parte, el documento presenta una breve panorámica histórica, social, económica y cultural de la zona de influencia de la FCCC. A continuación, se desarrolla una biografía de la misma, incluyendo su historia y cambios en el tiempo; una descripción detallada de cada uno de los programas implementados y los resultados alcanzados.

La FCCC trabaja con una pequeña red de instituciones que administran y desarrollan programas distintos pero relacionados. Por ejemplo, bajo el paraguas de FCCC existen también la Fundación Radio Mensaje y la Fundación educativa “Tainate Huasi”, las tres tienen estatuto legal de fundaciones sin fines de lucro y pertenecen a la Inspectoría Salesiana de Ecuador. En la práctica, estas fundaciones realizan actividades propias y actividades en común. Hay otras instituciones presentes en el mismo espacio que no dependen directamente de ella, pero coordinan actividades conjuntamente; estas aparecerán más adelante en el desarrollo del trabajo. En este documento, nos referimos a todas estas fundaciones y actividades como FCCC.

### **1.1 Breve historia social**

La FCCC ha trabajado desde 1985 en las parroquias de Olmedo, Ayora y Tupigachi, en los cantones Cayambe y Pedro Moncayo, en el norte de la provincia de Pichincha. La población rural de estos cantones tiene una larga, interesante e importante historia que se remonta hacia antes de las conquistas Inca y española. Varios restos arqueológicos y muchas investigaciones históricas dan testimonio de este pasado. Sin embargo, el largo proceso colonial significó también un rápido proceso de empobrecimiento debido a la apropiación de tierras y recursos naturales por parte de encomenderos y de órdenes religiosas pertenecientes a la Iglesia católica, al modelo hacendatario de tenencia de tierra que perduró hasta 1972 y a la explotación laboral del campesinado indígena. Los cambios introducidos en el período liberal a partir de 1900 en cuanto a tenencia de tierra y a las relaciones laborales de dependencia, no produjeron mejorías significativas en la vida de las comunidades indígenas cuya situación de pobreza y marginalidad quedó inalterada cuando no empeoró hasta entrada la década del ochenta, época en la que la FCCC empezó a trabajar en la zona.

La década de 1940 produjo un significativo cambio en la vida de las comunidades indígenas de la parroquia Olmedo. La zona se convirtió en una arena de

luchas políticas para reivindicar los derechos de la población indígena sea a la tierra como a la educación básica, el Partido Comunista Ecuatoriano (PCE) apoyó mucho estas luchas, a través del trabajo de figuras como Nela Martínez quien, conjuntamente con Dolores Cacuango, mujer indígena de la zona, lucharon por mejorar la educación básica para los niños y niñas y empezaron el proceso de fundación de escuelas bilingües. La junta militar de gobierno que se instauró en el país a través de un golpe militar en 1961, cerró estas escuelas como parte de su política por erradicar la presencia y propagación del comunismo. Sin embargo, el trabajo organizativo iniciado en los años de 1930 produjo la primera organización indígena a nivel nacional con la conformación de la Federación Ecuatoriana de Indios.

En los años de 1960 y 1970, la sucesión de gobiernos constitucionales y/o dictatoriales implementaron un sistema de políticas sociales de atención y mejoramiento de la situación de las poblaciones indígenas andinas. No obstante, la pobreza y marginalidad social no sufrieron alteraciones significativas y cuando la FCCC empezó a trabajar las comunidades indígenas de la zona reflejaban la misma situación estructural de explotación y empobrecimiento, característicos de todas las zonas indígenas andinas del país. Existía una gran división de las tierras principalmente en forma de minifundios; gran parte de las familias indígenas poseían poca tierra y con una infraestructura productiva mínima y limitada accesibilidad a recursos productivos, lo cual producía una marcada y constante migración temporal de los hombres hacia la ciudad en busca de trabajo, principalmente como jornaleros en la construcción o ayudantes en distintos talleres artesanales. Las mujeres jóvenes eran empleadas en el sector doméstico en los centros urbanos aledaños o en Quito. Las mujeres adultas y niños permanecían en las comunidades, por tanto, quedaban totalmente encargadas del cuidado de la casa, la parcela y los animales. Los servicios estatales de salud, educación, transporte, comunicación, etcétera, eran mínimos y de baja calidad y en general había una presencia escasa del Estado.

## **2. La Fundación Casa Campesina Cayambe (FCCC)**

La presencia de la Sociedad Salesiana en la ciudad de Cayambe, cabecera cantonal del cantón del mismo nombre, se remonta a mediados del siglo XX; gracias a la presencia del padre Carlos Izurieta, sdb. La acción salesiana se fortaleció a partir de 1960 con la creación del aspirantado y el noviciado para la formación de los jóvenes interesados en integrar la familia salesiana, y con la fundación de la escuela particular Domingo Savio que continúa ofreciendo en el presente una educación escolar católica a nivel primario y secundario.

A inicios de la década del ochenta, el Gobierno Salesiano en Ecuador, o Inspectoría, realizó una opción pastoral a favor de los habitantes de la región del cantón Cayambe. Su interés se extendió más allá del área educativa urbana para incluir a la población mestiza rural y al campesinado indígena de la zona, asumiendo la rectoría religiosa pastoral de las parroquias San José de Ayora y San Juan Bautista de Olmedo.<sup>2</sup> Sucesivamente, la Sociedad Salesiana potenció su presencia en el lugar con la Editorial Abya-Yala y en 1985 con la creación del Centro Casa Campesina Cayambe, cuyo primer director fue Javier Herrán G., sdb.<sup>3</sup>

## 2.1 Misión y objetivo de la FCCC

La marcada pobreza que tradicionalmente ha caracterizado a los grupos indígenas andinos y que históricamente ha conllevado su marginalidad también cultural en la sociedad nacional ecuatoriana incidió profundamente en la decisión de la Congregación Salesiana de crear la FCCC, la cual desde su comienzo se presentó como:

Una institución que promueve el desarrollo humano integral sostenible de la población pobre y excluida. En alianza estratégica con instituciones nacionales e internacionales: gestionamos planes, programas y proyectos que potencian las capacidades e iniciativas de la población para ser protagonistas y actores de su propio bienestar con un enfoque de derechos e interculturalidad. Buscamos la optimización de los recursos disponibles y el mejoramiento continuo de nuestros servicios a través de un equipo humano cualificado, comprometido e inspirado en el espíritu salesiano.<sup>4</sup>

Su objetivo es aportar con recursos humanos, técnicos y financieros para generar un proceso de desarrollo en las comunidades del ADR-Cayambe, en el que la población se involucre como protagonista y gestor de acciones y programas sostenibles que afronten la pobreza y sus causas, para conseguir mejorar la calidad de vida de acuerdo a su cultura y aumentar los ingresos familiares para satisfacer sus necesidades y participar en la riqueza nacional.<sup>5</sup>

La FCCC nació con la intención explícita de contrarrestar la situación de pobreza y marginalidad de las comunidades campesinas e indígenas de los cantones Cayambe y Pedro Moncayo. Esta opción no era nueva para la comunidad salesiana ecuatoriana y se inscribía dentro de un programa más amplio de intervención por

2 En <<http://www.salesianos.org.ec>>. Acceso, 20 de marzo 2011.

3 Por razones de simplicidad, usamos la palabra fundación para referirnos a la institución a lo largo de toda su historia, aun cuando en sus primeros años era un “Centro”.

4 Bairon Campoverde, 2007. *Constitucion de la CCC*, en <<http://www.casacampesinac.org/index>>. Acceso: 3 abril 2011.

5 Bairon Campoverde, 2007. *Constitución de la CCC*, en <<http://www.casacampesinac.org/index>>. Acceso: 3 abril 2011.

parte de la Iglesia católica en varios contextos geográficos, étnicos y sociales caracterizados por una situación de marginalidad socioeconómica del país.

La potenciación de la Comunidad Salesiana de Cayambe implicó el traslado de Javier Herrán a Cayambe desde la misión salesiana de Zumbahua, parroquia rural del cantón Pujilí en la provincia de Cotopaxi, caracterizada por una situación de marginación y acentuada pobreza indígena, cuya atención había sido el centro del trabajo de la Congregación Salesiana desde el año de 1972.<sup>6</sup>

Desde sus inicios, por tanto, la FCCC tuvo un marcado carácter de agente de desarrollo con un bagaje de conocimientos y experiencias importantes (Serrano, 1995: 57). Por otra parte, el padre Herrán trabajaba en esos años, como promotor de desarrollo del Fondo de Desarrollo Rural Marginal (FODERUMA), institución de desarrollo perteneciente al Banco Central del Ecuador. Uno de los pilares fundamentales de FODERUMA era la firme convicción del desarrollo “desde abajo”; es decir, el programa promovía la idea fundamental de la transformación de aquellos que hasta ese momento habían sido considerados “objetos” del desarrollo en “sujetos” activos y agentes de su propio desarrollo a través de la organización comunitaria (Herrán, 2009: 48). La misión salesiana en Zumbahua también llevaba adelante una interacción con organizaciones financieras, tanto laicas como religiosas, que apoyaban el trabajo de desarrollo en las comunidades indígenas desde una perspectiva de solidaridad humana y con la presencia de voluntarios.

La experiencia de desarrollo del padre Javier ya en las comunidades indígenas de Zumbahua como promotor de FODERUMA, marcó profundamente la orientación y sucesivo trabajo de la FCCC. Esta influencia es especialmente evidente en la adopción del “modelo Zumbahua” para la elaboración de un programa coherente y amplio de desarrollo integral entendido como intervención hacia la promoción paralela y simultánea de varios componentes: económico-productivo, ambiental, educativo, de salud, organizativo y comunicativo. De esta manera, al igual que en Zumbahua, en Cayambe se creó un centro llamado Casa Campesina con la idea de proveer servicios a las comunidades indígenas que fuera también centro de encuentro para la planificación y difusión de las acciones concertadas de desarrollo en varios ámbitos. Los pilares de este programa eran –y todavía son– los siguientes:

- La implementación de programas de microcréditos como parte integrante y fundamental de desarrollo.
- El énfasis en la necesidad de trabajar simultáneamente en la conservación de los páramos andinos y de las vertientes de agua a través de: programas de (re)forestación, apoyo para que las comunidades indígenas pudieran comprar tierras pertenecientes a las haciendas.

---

6 En <<http://www.salesianos.org.ec>>. Acceso, 20 de marzo 2011.

- La atención al mejoramiento de la actividad agropecuaria.
- La necesidad de promover la educación a todo nivel, a través de la constitución de los Centros Infantiles Campesinos (CIC)<sup>7</sup> y de centros de formación artesanal para jóvenes.
- El apoyo y la promoción de la organización comunitaria.
- El desarrollo de pequeñas microempresas productivas y artesanales.
- El desarrollo de una radio popular comunitaria de apoyo a todos los otros componentes de desarrollo.

## 2.2 Los inicios

El 5 de marzo de 1987, el país sufrió dos sismos de magnitud 6.1 y 6.9 en la escala de Richter. El epicentro se localizó en la provincia amazónica de Napo, según los datos se conoce que aproximadamente causó un millar de muertos y millonarias pérdidas materiales, entre ellas la destrucción de muchas edificaciones rurales, el daño de puentes y carreteras por la rotura del oleoducto.

El terremoto marcó un hito en la historia de la FCCC en su relación con las comunidades indígenas, ya que las parroquias de Olmedo y Ayora, en el cantón Cayambe y zona de influencia de la FCCC, fueron entre las áreas más golpeadas por el terremoto (Minard, 1991: 6 y 92) que destruyó completamente o afectó significativamente a un gran número de viviendas. Por esta razón, la (re)construcción de viviendas familiares inicialmente fue el área de trabajo e inversión principal de la institución.

El acercamiento a las comunidades indígenas a través de un trabajo conjunto marcó la naturaleza de la intervención que de la relación de la FCCC con las comunidades indígenas. En este proceso, la institución ganó experiencia y fue desarrollando una metodología de trabajo propia que le permitió crecer y obtener mayor presencia, autoridad y reconocimiento por parte de los beneficiarios.

## 2.3 Los programas de la FCCC

### ***Programa de infraestructura***

El programa de Infraestructura se ha desarrollado alrededor de los siguientes ejes de acción:

---

7 Por motivos de simplificación hemos optado por referirnos a los Centros Infantiles Campesinos con sus iniciales, CIC.



**Fotografía 2**

Talleres de bordadoras. Olmedo, Cayambe-Pichincha, año 1991

1. *La (re)construcción de vivienda a raíz del terremoto de 1987.* Este trabajo se caracterizó por la rapidez de reacción en enfrentar la emergencia habitacional; por la efectiva coordinación del trabajo con las directivas comunitarias tanto en la entrega de materiales como en la construcción a través de mecanismos comunitarios tradicionales como la minga y por respetar los diseños, materiales y funciones tradicionales de la vivienda indígena, mejorando al mismo tiempo su solidez.

Después de la reconstrucción muchas familias disponían de una casa, pero varias –por lo general las más pobres– no habían participado en los programas de reconstrucción. Por otra parte, la demanda de vivienda era muy fuerte debido a la formación de nuevas familias y a la necesidad de ampliar o mejorar la vivienda. Debido a esta situación, la FCCC continuó trabajando y apoyando la construcción de viviendas familiares también después de la fase de reconstrucción.

2. *Rehabilitación y mejoramiento vial.* Las comunidades de la zona de influencia de la FCCC se encuentran relativamente cerca de la capital del país y tienen acceso a la principal carretera que la une con el norte del país. Cuando la FCCC empezó su trabajo la mayoría de las comunidades disponía de luz eléctrica, de un discreto transporte público y de una carretera, aunque constantemente en mal estado que comunicaba a algunas comunidades con la cabecera cantonal, Cayambe.

La falta de una óptima infraestructura comunicativa limitaba fuertemente el acceso a bienes y servicios, disminuía el precio de venta de los productos agro-



pecuarios a los intermediarios y aumentaba el costo de los bienes de primera necesidad. Los mercados de la leche y de productos agrícolas, una de los principales fuentes de ingreso para las familias de la zona, eran muy vulnerables a factores externos y dependientes como, por ejemplo, las condiciones climáticas que alteraban la comunicación y con frecuencia impedían la recolección de la leche o de los productos afectando fuertemente la ya frágil economía familiar. Uno de los primeros focos de atención del programa de infraestructura de la FCCC, fue entonces, el mejoramiento vial, empedrando caminos, ampliándolos, nivelándolos, construyendo cunetas y pequeños puentes y realizando pasos de agua.

3. *Construcción y mejoramiento de casas comunales.* Desde un comienzo, hubo una fuerte demanda por parte de las comunidades de apoyo para la adecuación o construcción de locales que sirvieran para reuniones, asambleas comunales, encuentros de los grupos de interés, ligas barriales, etcétera. Se inició por tanto la actividad de construcción o mejoramiento de las casas comunales.

4. *Infraestructura sanitaria.* Una de las obras más importantes que la FCCC realizó en el tema de infraestructura en las comunidades donde las condiciones organizativas lo permitían, fue la construcción de sistemas de alcantarillado, letrinas, baños y agua potable, para mejorar las condiciones sanitarias de la población en los centros poblados, sobre todo, en las comunidades o sectores que presentan asentamientos dispersos ya que este tipo de trabajo es casi imposible.

El trabajo de infraestructura y saneamiento ambiental ha constituido uno de los rubros más importantes y caros de todo el programa de la FCCC, por la cantidad de recursos que necesita. A pesar del apoyo de mingas comunitarias, el costo de los diseños, los materiales, el transporte, la realización de tanques de tratamiento y oxidación, etcétera, representan ingentes recursos.

*Letrinas.* La construcción de letrinas respondía a la necesidad de mejorar las condiciones de salubridad de las comunidades y las condiciones de vida de la población. No obstante, los resultados no siempre fueron los esperados, la falta de agua entubada, la extrañeza del concepto mismo de una letrina y sus funciones, acompañadas por la falta de aseo regular de las mismas, llevó a que estas construcciones se convirtieran en bodegas y sitios de almacenamiento de productos agrícolas.

*Baños.* Esta propuesta tuvo aceptación inmediata por parte de las comunidades y a más de los beneficios obvios de comodidad, privacidad e higiene que la presencia de un cuarto de baño implica, la construcción de baños también tuvo un efecto positivo en mejorar el autoestima de las familias. Estas construcciones fueron financiadas a través de créditos dirigidos (ver mas adelante), pero también se permitió a cada familia libertad en la elección de los acabados. Se construyeron baterías sanitarias también en las escuelas, en los CIC y junto a las casas comunales.

*Alcantarillado.* La eliminación de aguas servidas se realizaba a través de pozos ciegos, que si bien garantizaban higiene y unos pocos años de funcionalidad, no generaba un tratamiento adecuado de las mismas.

*Agua potable.* Quizás una de las obras más emblemáticas en los primeros años de la FCCC fue la construcción de sistemas de agua potable. Aprovechando las fuentes de agua natural localizadas en las tierras altas a través de mingas comunitarias, aportes individuales y fondos obtenidos por la FCCC se diseñó y construyó una red de agua potable o entubada que llegara a cada casa. Esto tuvo un impacto muy importante en el mejoramiento de la salud, particularmente de los niños y niñas y en la organización de la vida diaria de las mujeres y niños, quienes ya no tenían que ir a traer agua de pozos y vertientes lejanas. La cercanía del agua y su uso más frecuente junto con los cambios en la división tradicionales de roles y tareas dentro de las unidades domésticas, cambió los términos de la relación con el agua y produjo lo que puede considerarse uno de los cambios culturales más fuertes.<sup>8</sup> Es importante resaltar que gran parte de estos trabajos de construcción se realizaron gracias a la participación de voluntarios, sobre todo del Cuerpo de Paz de los Estados Unidos.

En general, el componente de infraestructura ha desempeñado siempre un papel de apoyo a las otras actividades y programas de la FCCC, según las necesidades. Así fue, por ejemplo, con la edificación, mejoramiento o adecuación de locales para los Centros Infantiles Campesinos (ver más adelante); a lo largo de los años de 1990 y de la primera década del nuevo siglo, el número de comunidades que han entrado a formar parte de los programas de la FCCC ha aumentado constantemente, por lo cual el trabajo de construcción sigue adelante.

### **Programa de créditos**

A partir del terremoto de 1987, la demanda habitacional en la zona aumentó considerablemente, no solamente por la necesidad de reconstruir las casas destruidas o reparar aquellas dañadas por el terremoto, sino por la creciente demanda debido a la disminución de la mortalidad infantil y al crecimiento demográfico en la zona, así como al deseo de dotar a las casas tradicionales de baño u otro tipo de servicio.

Esta demanda puso en evidencia la necesidad de acceder a préstamos para poder solventar los gastos de la construcción. Tradicionalmente, las únicas posi-

---

8 Para una detallada descripción y análisis del tema ver Ferraro, 1992. "Desde las tuberías a la mentalidad. Desde la tubería a la mentalidad. Presunciones oficiales y percepciones locales en los proyectos de dotación de agua. Un estudio de caso del Ecuador", en *Hombre y Ambiente* nº 29. Quito, Abya-Yala, pp. 91-142.

bilidades de acceso a préstamos de dinero para las comunidades indígenas, eran a través de usureros quienes cobraban intereses altísimos o a través de los *suplidos*, es decir anticipos en dinero sobre la venta a futuro de las cosechas o la leche a intermediarios mestizos.<sup>9</sup> Como todos los pobres ecuatorianos, tampoco los indígenas podían acceder a los sistemas formales de crédito de las instituciones bancarias o cooperativas, no cumplían con los requisitos básicos necesarios para cualificar como “sujetos de crédito” ya que no disponían de un flujo constante y regular de ingreso de dinero que pudiera garantizar el pago de la deuda. Los procedimientos burocráticos del sistema formal de créditos representaban un ulterior impedimento ya que exigían la lectura y comprensión de complejos documentos legales por personas analfabetas o semianalfabetas.

Estos elementos representan los antecedentes para la propuesta de microcréditos por parte de la FCCC, la cual debe mucho al diseño y metodología del programa de créditos de FODERUMA, caracterizados por ser otorgado no en dinero sino en forma de insumos agrícolas (abonos, fertilizantes, herramientas, semillas, etcétera). Uno de los elementos fundamentales de la metodología de trabajo de FODERUMA, posteriormente asumido por la FCCC, fue el de considerar directamente a la comunidad como sujeto de crédito e indirectamente al miembro comunitario. Los créditos eran solicitados y entregados a través de las directivas de las comunidades, quienes además participaban de la gestión del programa, por ejemplo tenían la responsabilidad de cobrar a los miembros de sus comunidades que habían accedido al préstamo. Solamente si todos los miembros de una comunidad estaban al día con sus pagos, podía dicha comunidad solicitar otros créditos. Así, el incumplimiento en el pago regular de las cuotas de créditos afectaba el acceso a los créditos por parte de otros miembros de la misma comunidad. De este modo, toda la comunidad y la organización se hacían responsables de los créditos entregados a los miembros individuales y ejercían presión social para asegurar el pago. La funcionalidad y responsabilidad del crédito estaba compartida entre la institución que otorgaba el crédito, las directivas comunitarias y los acreedores individuales. Los beneficiarios debían asumir responsablemente la buena utilización de los insumos entregados o de los materiales recibidos y el pago del crédito; la directiva asumía el papel de garante y las instituciones de administrar los recursos.

La FCCC asumió la co-gestión como uno de los pilares fundamentales de su metodología de trabajo en todos los programas y no solamente para el programa de créditos. Esta metodología hacía visible y explícito:

- El reconocimiento, aceptación y valoración de la organización comunitaria.

---

9 Ver los trabajos de Emilia Ferraro en la bibliografía final para una detallada descripción y análisis de las dinámicas de préstamos, en la zona.

- El reconocimiento de la organización no solo como instancia que facilita la ejecución del programa, sino como un elemento sociocultural de la vida de las comunidades.
- El respeto de las formas, reglas y lógicas organizativas y sociales de las comunidades (familiares, sociales, de poder).
- El compartir la responsabilidad y recuperación de los recursos.
- El diseño del sistema y de los tiempos de pago del préstamo (a través de cuotas) basándose en los ciclos económicos locales, es decir, en los ciclos productivos, de comercialización (por ejemplo de la leche), de la migración temporal y del salario en las plantaciones de flores.

En otras palabras, más que en otros programas, en el programa de crédito es evidente la filosofía de trabajo y la lógica del concepto de desarrollo que ha guiado a la FCCC y que gira alrededor del respeto de las lógicas culturales y de las dinámicas organizativas de las comunidades indígenas con quienes trabaja. La confluencia y sinergia de interesados, responsabilidades y capacidades es lo que Javier Herrán llama: “gestión compartida” (Herrán, 2009: 96 y 101).

El trabajo desarrollado por la FCCC en el área de créditos con el apoyo del FODERUMA fue complementado por el apoyo de una tercera institución, Ayuda en Acción (AeA), no solamente a través de financiamientos para los créditos, sino también con “capacidad administrativa y de rendición de cuentas”.<sup>10</sup> El Apoyo de AeA ha sido fundamental para el desarrollo de la FCCC y de las comunidades indígenas hasta la actualidad. Al final de la década del ochenta, otras dos instituciones apoyaron financieramente el programa de créditos de la FCCC: Swiss Contact<sup>11</sup> y la Conferencia Episcopal Ecuatoriana.<sup>12</sup>

La combinación de créditos habitacionales, los agropecuarios (con FODERUMA) y los productivos a los padres de familia de los CIC, entregados por la

---

10 Por ejemplo, su participación en la zona permitió entregar créditos a los padres de familia de los cinco Centros Infantiles Campesinos que la FCCC abrió en estos primeros años de existencia. *Ibíd.* p.101.

11 Es una “fundación política y confesionalmente independiente, fundada en el año 1959 por personalidades de la empresa privada y universidades suizas. Contamos con 300 colaboradores(as) en Suiza y en el extranjero que están comprometidos(as) con nuestra labor institucional”, <<http://www.swisscontact.org.ec>>, acceso 22 de marzo de 2011.

12 La Conferencia Episcopal Ecuatoriana a través de la presentación de proyectos de desarrollo, permitió la ejecución de programas sociales para beneficiar a las personas y comunidades pobres del Ecuador. Parte de su financiamiento provenía de la cooperación de otras conferencias episcopales católicas y de la recompra de deuda externa. Los proyectos se gestionaban a través del programa “Plan Esperanza”. La CCC pudo financiar algunos de sus proyectos con financiamiento de este programa. Son más de 10 las ONG internacionales y nacionales que han contribuido en la creación del fondo económico de este programa de créditos.

FCCC cambiaron substancialmente la capacidad crediticia de las personas. En el año de 1990, el programa de créditos atendía a 27 comunidades, en 1994 estaba presente en 45 comunidades y había otorgado aproximadamente 1.700 créditos a 4.500 familias aproximadamente. Para ese entonces, y en vista del rápido crecimiento del programa, se conformó una organización de segundo grado llamada Comité Intercomunal de Créditos, conformada por un representante de cada comunidad participante y se consolidó una metodología que garantizara lo siguiente:

- Poner un freno al empobrecimiento de las familias y lograr alcanzar un mejoramiento de la situación general.
- Evitar la venta de animales o la venta anticipada de productos a través de créditos para inversiones productivas o para cubrir necesidades básicas y urgentes de la familia.
- Recuperar el crédito asegurándose que los costos operativos y la inflación nacional sean recuperados para seguir capitalizando al programa y así asegurar su funcionamiento a largo plazo.
- Mantener el interés del préstamo debajo del interés vigente en el mercado financiero nacional, con el mensaje explícito de que se trata de un programa de servicio y no con fines de lucro.
- Asegurar la gestión del programa a través del reparto de responsabilidades precisas entre todos los actores, insistiendo que el incumplimiento de las responsabilidades, llevaría a la eliminación de la comunidad como parte del programa.
- Apoyar la promoción no solamente del mejoramiento económico sino también de las relaciones familiares y sociales.

Ayuda en Acción fue clave en apoyar financiera y administrativamente el fortalecimiento del programa, en vista de su crecimiento. Los cambios en la estructura administrativa y operativa del programa siguen funcionando en la actualidad. Al interior de la FCCC se creó un programa independiente para créditos y se conformó un grupo de intermediación entre la institución y las comunidades, en las personas Delegadas de Crédito, elegidas por la asamblea comunitaria y reconocido por la directiva de la misma. Estos delegados de las comunidades formaron una organización de segundo grado llamada Comité Intercomunal de Créditos que mensualmente distribuye el monto de dinero disponible primero entre las comunidades elegibles, es decir, comunidades que no han superado el límite consentido de morosidad y después dentro de las comunidades entre solicitantes idóneos, o sea las personas que cumplen con los requisitos establecidos, entre los cuales no haya caído en un exceso de morosidad en el caso de préstamos anteriores. Las asambleas comunitarias, sus directivas y/o el mismo delegado de créditos pueden rechazar las solicitudes de crédito individuales si consideran que las personas en

cuestión no cumplen con los requisitos, por ejemplo no participan activamente en la vida comunitaria.

Sin embargo, es la administración central del programa, desde la FCCC, la que se encarga de administrar, entregar y cobrar los préstamos, para evitar conflictos al interior de las comunidades, o prevenir la posibilidad de que un delegado o miembro de la directiva aprovechen de su posición para condicionar la aprobación de un préstamo. Así, el delegado de créditos tiene dos funciones fundamentales. La primera es asegurar que las solicitudes de créditos al interior de la comunidad sean revisadas y aprobadas de manera democrática, evitando que se perjudique o se favorezca a determinadas personas; la segunda es realizar un seguimiento de los créditos y asegurar que se respeten los plazos de pago establecidos.

Los créditos entregados son de tipo abierto o dirigido. En los préstamos “abiertos”, la persona que recibe el crédito decide la finalidad del dinero, su destino se registra exclusivamente para fines estadísticos. A lo largo de la existencia del programa se ha constatado que estos préstamos se destinan generalmente a actividades agropecuarias y compra de animales menores, o para gastos festivos como, por ejemplo, en ocasión del matrimonio de un miembro de la familia. Los montos de los préstamos han variado de acuerdo a la situación económica nacional. En la actualidad, estos tipos de créditos pueden alcanzar un monto máximo de US \$ 10.000. Dentro de los créditos abiertos se desarrolló una línea de “créditos de emergencia” con la finalidad de atender a situaciones particularmente graves como: defunciones, enfermedades, hospitalizaciones, etcétera. Estos tienen una modalidad algo diferente, porque aunque todavía deben ser avalados por el delegado de créditos se los puede solicitar en cualquier momento, es decir, cuando la emergencia se da y directamente en las oficinas de la FCCC sin pasar por el comité de créditos y sus reuniones.

Los créditos dirigidos, en cambio, como su nombre lo explica, están vinculados a fines específicos y solicitados por grupos de interés en las comunidades. Gracias a estos tipos de créditos la FCCC ha logrado mejorar, por ejemplo, la cantidad de leche producida para la venta así como los pastizales, se han instalado sistemas de riego por aspersión, se han construido reservorios para el almacenamiento del agua de riego y lugares para almacenamiento de semillas, se han realizado actividades de forestación. Normalmente, se trata de un tipo de crédito mixto ya que el desembolso se da en dinero y en especies. También reciben asesoramiento de los miembros de los equipos técnicos de la FCCC. Dependiendo del monto y del programa se define la cantidad y el plazo de pago. Estos créditos otorgados para actividades dirigidas incentivaron a que otras familias desarrollaran proyectos productivos y solicitaran préstamos para determinadas actividades. De este modo se han financiado varias microempresas. Desde un inicio, la participación en el

programa de crédito dirigidos ha incluido un aspecto importante de capacitación, incluyendo visitas guiadas a proyectos similares en comunidades vecinas o en otras regiones del país, con el fin de compartir experiencias, divulgar los logros y beneficios del programa y promoverlo entre otras comunidades.

Las características del programa de crédito, sobre todo, su modalidad de funcionamiento a través de la gestión compartida y en el respeto de las lógicas socioculturales locales, ha llevado no solamente a su éxito, sino también a que se posiciona como un modelo a seguir en el país y por otras instituciones.

### **Programa productivo**

Una vez consolidada la reconstrucción habitacional después del terremoto de 1987, el segundo paso fue reactivar la economía familiar, afectada por el terremoto, esto se lo hizo a través de programas de apoyo agropecuario que pudieran también contrarrestar la migración temporal ocasionada por la necesidad económica incrementada por los daños causados por el sismo.

La escasa productividad de la tierra a la que tienen acceso las comunidades indígenas de la zona, producto de la sobre explotación, parcelación de la tierra y del sistema tradicional de tenencia de tierra (cfr. Ferraro 2004; Guerrero 1991), sumado al crecimiento poblacional, obligó a las familias a buscar nuevas estrategias de sobrevivencia que complementarían la actividad agropecuaria.

Tradicionalmente, las familias combinaban la venta de mano de obra (en la ciudad de Quito y/o en las plantaciones de flores de la zona) con la venta de un (escaso) excedente agrícola y/o leche. Otra estrategia fue aumentar la extensión de la tierra productiva, esto llevó, a la división de las tierras de las cooperativas agrícolas adquiridas tras los procesos de Reforma Agraria de 1964 y 1972, y a expandir la frontera agrícola hacia los Páramos (tierras de altura) y otras tierras comunales. En los años de 1980, cuando la FCCC entro a trabajar en la zona, la realidad productiva se caracterizaba por:

- Escasa disponibilidad de buenas semillas y de insumos agrícolas.
- Terrenos de pequeñas dimensiones, agotados, en muchos casos ubicados en pendientes pronunciadas o zonas sobre los 3.000 msnm.
- Escasa disponibilidad y acceso a agua de riego.
- Falta de disponibilidad económica para alquiler de maquinaria agrícola.

El estado de la agricultura en general era demasiado vulnerable y dependiente, frecuentemente, de la situación climática caracterizada por prolongados períodos de sequía combinados con heladas o exceso de lluvias en los períodos

invernales. El ganado de leche no tenía una nutrición adecuada y por ende debía ser movilizado constantemente para poder acceder a pastos. No había atención al ganado ni seguimiento veterinario adecuado o acceso a información sobre posibles mejoras a través de tecnologías como la inseminación artificial. Las ovejas estaban a merced de los lugares comunales para poder pastar, no recibían una alimentación adecuada o un control veterinario. La comercialización de la lana no era significativa y las ovejas estaban destinadas a la venta en caso de necesidad económica. Los poquísimos cerdos de que disponían las familias eran criados para el consumo en períodos festivos o para la venta en situaciones de necesidad. Igualmente sucedía con los animales menores como gallinas y cuyes.

La necesidad de reactivación y mejoramiento de la economía agropecuaria tradicional representó una oportunidad, para que el trabajo de FODERUMA y de la FCCC confluyera en una misma estrategia de apoyo optimizando recursos y aumentando los programas de la FCCC en número y alcance.

Por un lado se apuntó a mejorar los procesos productivos tradicionales, por otra parte, se fomentó el desarrollo de actividades productivas no tradicionales que atendieran a las necesidades familiares y utilizaran también los recursos naturales, los conocimientos y habilidades locales.

Una parte importante de la propuesta de mejoramiento productivo fue el trabajo de detención del deterioro ambiental. Así, a más de otorgar préstamos para herramientas o insumos agrícolas, por ejemplo, la FCCC también invertía recursos financieros y humanos en la protección de las fuentes hídricas y los canales de riego, y en el cuidado de la salud y reproducción animal. Por lo tanto la comprensión, visión y acción que la FCCC desarrolló, buscó desde un comienzo ser integral, con una serie de actividades mutuamente complementarias y todas encaminadas a la consecución de un mismo objetivo: el incremento de la productividad para alcanzar la seguridad alimentaria familiar, y lograr un excedente para obtener recursos económicos a través de su comercialización. Se establecieron cuatro áreas de intervención:

1. La conservación y protección de las vertientes de agua para el consumo humano y para el riego de los terrenos, con el fin de mejorar y aumentar la producción agrícola. Conjuntamente con las directivas y los miembros de las comunidades, se iniciaron actividades de forestación y reforestación de especies nativas, de limpieza, mejoramiento y optimización de los canales de riego existentes, y de protección de las vertientes con cerramientos.
2. La defensa y protección de las tierras comunitarias, de los páramos y de los bosques, acompañadas por un programa de capacitación en el uso sostenible de estos bienes.



3. El mejoramiento de la calidad de la tierra destinada a la producción agrícola y de los pastos para ganado, a través de la rotación de cultivos, el uso de fertilizantes y abonos químicos y naturales, la forestación de linderos para contrarrestar la erosión de los suelos. También se intentó revertir la tendencia a cultivar en pendientes pronunciadas, y se empezó a subsolar para mejorar y ampliar el área de cultivo.
4. El mejoramiento y aumento de la producción lechera a través de la siembra de pastos, del control veterinario, del consumo de sales minerales, de la inseminación artificial y de créditos para la compra de ganado vacuno de mejor calidad.

Aumentar la productividad es algo muy complejo y conlleva una cadena de acciones en la que la falta de un eslabón hace que se pierda eficacia y no se consigan los resultados esperados. Tomemos como ejemplo la producción lechera, si se quiere aumentar la producción es preciso, entre otras cosas:

- Aumentar y mejorar la alimentación del animal.
- Darle complementos nutricionales como sales minerales y vitaminas.
- Disponer de mucha agua para aumentar la producción, y asegurarse de que sea agua limpia para evitar enfermedades.
- Controles veterinarios regulares.
- Conseguir pastos abundantes y en lugares no peligrosos para evitar el riesgo de accidentes.
- Realizar la cantidad de ordeños recomendados.
- Disponer de lugares aptos para conservar la leche.
- No exponer al animal a un desgaste físico diario.

A su vez, cada una de estas acciones conlleva otras, por ejemplo, el mejoramiento de la alimentación del animal necesita de un terreno fértil, mejorar o producir mejores pastos, realizar cerramientos, disponer de agua, mejorar y optimizar este recurso con sistemas de riego por aspersión, etcétera. Estos ejemplos demuestran la complejidad y los desafíos de los proyectos productivos, y la exigencia de una coordinación entre las acciones y los agentes. Esto se puede alcanzar solamente a través de una 'gestión compartida'.

En general, las actividades finalizadas al incremento de la productividad requieren de una inversión de capital que se consigue a través de los préstamos dirigidos. Dependiendo de los proyectos que se realizan, el pago total del préstamo puede llevar hasta tres años, sin embargo, los beneficios para la familia son evidentes inmediatamente.

A estos proyectos que se podría considerar más de índole tradicional se acompañaban otros que han tenido resultados diversos a lo largo de los años de

vida de la FCCC, dependiendo de distintos factores. Algunos de estos son: cultivo de huertos familiares para hortalizas, árboles frutales y plantas medicinales, criaderos de truchas y caracoles, introducción de nuevas variedades de cuyes, gallinas y pollos; construcción de cuyeras y gallineros; mejoramiento del ganado lanar; creación de microempresas familiares para la producción de quesos y/o yogurt; comercialización de hongos silvestres y alcaparras; producción y comercialización de bordados.

### **Programa de educación**

La parroquia Olmedo tiene una larga historia conocida a nivel nacional e internacional por su lucha por la educación indígena, ligada a la lucha por la tenencia de tierra.<sup>13</sup> La zona fue teatro de levantamientos indígenas, sobre todo en los años 1930-40 que reclamaban su derecho a la tierra y a la educación. Se puede decir que la semilla para el desarrollo de la educación bilingüe intercultural en el país nació en esta parroquia, a mano de líderes internacionalmente reconocidos como Dolores Cacuango y Tránsito Amaguagna. A pesar de esto, cuando la FCCC empezó su trabajo, la zona se caracterizaba por la falta de una oferta educativa completa y de buena calidad por parte del Estado. Los niños indígenas de 3 a 6 años estaban muy involucrados en las tareas domésticas, tales como, pastar ovejas, cuidar a los animales domésticos, recoger agua y leña, ayudar en la parcela y en la cocina, cuidar a los hermanos más pequeños, etcétera. Esta situación impedía que se prepararan debidamente para el ingreso a la escuela. El ingreso a la escuela tampoco significaba un cambio en la organización de sus vidas diarias, ya que todavía quedaban a cargo de las tareas domésticas que debían desempeñar antes o después de la escuela.

Como resultado de las luchas por los derechos a la educación, mencionados más arriba, en la zona todas las comunidades relativamente grandes ya tenían una escuela completa, aunque algunas no contaban con un profesor para cada grado. Las niñas y los niños de las comunidades pequeñas y aquéllos que habitaban fuera del centro poblado, debían caminar a la escuela más cercana, lo cual podía significar hasta 40 minutos de camino. Ninguno de los maestros y maestras era del lugar y todos viajaban diariamente desde sus casas ubicadas en la parroquia de Ayora, en la ciudad de Cayambe o incluso en lugares más lejanos. El horario escolar cambiaba para adaptarse a las situaciones específicas del lugar, como por ejemplo el horario del transporte público regular, el estado de las carreteras y las ocupaciones

---

13 Para la descripción y análisis de esta historia, ver Raquel Rodas, *Dolores Cacuango, gran líder del pueblo indígena*, 2005. Quito, Banco Central del Ecuador. También de la misma autora: *Tránsito Amaguagna, su testimonio*. 2007, en <<http://www.taringa.net/posts/ebooks-tutoriales/7458808/Raquel-Rodas-Morales-Transito-Amaguana.html>>.

y necesidades personales de los docentes, lo cual frecuentemente significaba una disminución considerable del horario académico. Tanto las escuelas como los y las alumnas contaban con muy pocos materiales didácticos. En esos años, los programas educativos y los materiales pedagógicos elaborados por del Ministerio de Educación no incorporaban elementos específicos de la realidad social y cultural de los alumnos y alumnas. La falta de consideración e incorporación de la cultura como un elemento esencial en la educación se reflejaba también en la formación de los docentes, no preparados para enfrentar una situación culturalmente diversa, lo cual resultaba en la reproducción de los tradicionales esquemas que han llevado a la marginación y subordinación de las poblaciones indígenas en el país.



**Fotografía 3**

Minga de padres de familia, del Centro Infantil de Moyurco.  
Olmedo, Cayambe-Pichincha, año 1992

La zona presentaba un alto índice de analfabetismo, reflejo de la baja calidad de la educación. El esfuerzo de las organizaciones indígenas, uno de cuyos logros fue la creación de la Dirección Nacional de Educación Bilingüe, y el trabajo de algunas ONG y fundaciones educativas produjo cambios importantes en los procesos educativos formales, aunque no en todas partes y con el mismo impacto. Con

el pasar de los años, la casi totalidad de las escuelas de las parroquias indígenas se convirtieron en escuelas interculturales.

Si bien la educación en general y la educación formal eran consideradas como un gran beneficio y como una necesidad, la educación de los niños y niñas en edad preescolar no era igualmente valorada ni por las familias ni por las comunidades. Tampoco los niños de esta edad recibían mayores cuidados por parte de las instituciones de salud pública. La tasa de mortalidad infantil era alta; los y las niñas eran muy vulnerables a enfermedades intestinales y de vías respiratorias, a problemas de piel y había un estado de desnutrición crónica.

En vista de la situación la FCCC empezó un acercamiento a la temática de la educación, a través de conversaciones con los padres de familia en las comunidades en las cuales ya operaba, a través de ayuda material a las escuelas, la institución estableció una relación positiva y constante con los profesores y directores de las escuelas. Esta relación se fue consolidando gracias también al sistema de “apadrinamiento” (es decir, de adopción a distancia) con el cual la FCCC trabaja con Ayuda en Acción (AeA). Así, el programa de educación de la FCCC empezó con apoyar la labor docente a través de la construcción o adecuación de aulas escolares, con la donación de material didáctico, la creación de áreas recreativas y deportivas, pavimentando los patios, arreglando las vías de acceso y en algunos casos financiando el sueldo de personal de apoyo complementario. Finalmente, la FCCC intervino directamente en el sector educativo de la zona, con la creación de los Centros Infantiles Campesinos (CIC).

### **Los Centros Infantiles Campesinos (CIC)**

Los CIC fueron diseñados a partir de la propuesta pedagógica de los *Huahuacunapac Huasi*, difundida en Ecuador por FODERUMA y desarrollada por la UNICEF.<sup>14</sup> Esta propuesta consistía en la creación de jardines de infantes en las comunidades indígenas para que niños y niñas de 3 a 6 años puedan tener un centro educativo acorde a su edad, a su contexto geográfico, social, cultural y comunitario. Así pues la metodología de trabajo, parte de los contenidos de aprendizaje, los materiales pedagógicos, e incluso la comida se desarrolló de acuerdo a la realidad del lugar. Esta propuesta permitió:

- Preparar adecuadamente a los niños y niñas para su ingreso a la escuela obligatoria.
- Convertir a los niños y niñas en foco de interés familiar y comunitario.

14 Cfr. <http://www.casacampesinac.org>, acceso marzo 10 de 2011.

- Apoyar sobre todo a las madres en el cuidado de los hijos.
- Colaborar con las familias con la educación de los hijos.
- Involucrar a la comunidad en la educación de las y los niños, a través de:  
a) el trabajo de adecuación o construcción del local necesario; b) la preparación y distribución de alimentos (a través de las madres de familia); y c) la participación de las Directivas y asambleas comunitarias en la selección de los “promotores infantiles”, como se llegó a denominar a las personas responsables del CIC quienes se seleccionaban dentro de las mismas comunidades.
- Desarrollar y mejorar los distintos aspectos psicofísicos del crecimiento de los niños y niñas gracias también a la atención médica/dental constante que desde el comienzo fue una parte integrante y esencial de los CIC, y que era llevada adelante por dos miembros del equipo médico de la FCCC.

La FCCC ha operado bajo la convicción de que la problemática educativa en general, y la de la zona en particular, nunca está desligada de los otros componentes de la realidad sociocultural y económica del contexto en el que opera. Entonces, el programa de educación “naturalmente” fue coordinando acciones con los otros programas de la FCCC, y viceversa, para poder dar una respuesta integral a la situación de marginalidad y pobreza de la zona. El carácter “integral” del programa educativo se ve en que esta intervención educativa alcanzó mucho más que las necesidades de alfabetización de la población local. Se convirtió en una oportunidad de mejoramiento de la calidad de vida tanto de los y las niñas como de sus padres y de la comunidad en general. El tener una propuesta educativa que valoraba la realidad local de los y las alumnas y la incorporaba en los planes de trabajo; el recibir una adecuada alimentación y tener controles médicos periódicos, hizo que la propuesta educativa integral de la FCCC fuese valorada por las madres en primer lugar, y por el resto de la comunidad posteriormente. En otras palabras, la propuesta educativa planteada produjo beneficios palpables y reales para sus usuarios, e hizo que creciera la demanda para el establecimiento de CIC en toda la región. Paulatinamente, entonces, la FCCC extendió la cobertura de las actividades educativas de apoyo a un mayor número de comunidades y parroquias.

Aquí también quisiéramos resaltar la importancia de metodología de trabajo basada en la co-gestión y la co-responsabilidad como clave del éxito de los CIC, como es el caso en todos los otros proyectos de la FCCC. La sinergia entre los miembros del equipo técnico y administrativo de la Fundación, los padres de familia y las directivas comunitarias ha hecho que la propuesta se consolide y fortalezca llegando a transformarse en una necesidad sentida por las comunidades: los Centros Infantiles y el apoyo escolar se han convertido en una actividad normal y cotidiana, aún más, se perciben como un derecho irrenunciable de los niños y niñas.

La propuesta educativa de los CIC logró un alcance aún mayor, pues se convirtieron en un instrumento de empoderamiento. Los locales de los CIC siempre se ubicaron geográficamente en zonas centrales de la comunidad, fueron amoblados/equipados con elementos propios del lugar que les confirieron un aire “familiar”, conocido y por tanto acogedor para los niños.

Los promotores infantiles son miembros de la comunidad elegidos por los padres de familia. Por lo tanto, participan y comparten la misma realidad socio-cultural de los y las niñas y sus familias, esto es un elemento importante, acostumbrados por siglos de colonización cultural, además de la económica, a considerarse incapaces y a desvalorizar lo propio en favor de lo externo, el reconocimiento y valoración de las habilidades, destrezas y conocimientos indígenas por parte que una institución como la FCCC (externa y por ende considerada superior) produjo con el tiempo un cambio en la percepción y valoración de sí mismos, ya sea tanto a nivel comunitario como a nivel personal. Por un lado, promovió el desarrollo personal y profesional de unos individuos: la constante capacitación y formación psico-pedagógica de las y los promotores los convirtió en capacitadores de otros miembros de las comunidades, entonces, sujetos activos y generadores de conocimientos y profesionalidad. Por otra parte, se empezó a valorar, reconocer y aceptar que la comunidad no siempre y necesariamente necesitaba de maestros externos y no-indígenas (como se había dado hasta ese momento) sino que había capacidad interna para realizar labores de gran responsabilidad y calidad. Esto fue un cambio importante en el sentido de valoración de la comunidad hacia sí misma. La experiencia y el crecimiento hicieron que existan normalmente dos promotores con especificidades propias, uno dedicado al área pedagógica y el otro al área de salud y alimentación.

El apoyo de las directivas comunitarias, de los padres de familia, el reconocimiento de los demás comuneros, el apoyo de las madres en la preparación de alimentos y en otras actividades, la elaboración de materiales educativos y lúdicos con elementos presentes en el medio, la participación de personas del lugar como los mismos promotores, el aporte esporádico de alimentos por parte de las familias involucradas, permitieron una cierta sostenibilidad del programa. Sin embargo, en la actualidad se vive un proceso avanzado de traspaso de responsabilidades al Estado.

### ***Centro ocupacional Tainate Huasi<sup>15</sup>***

---

15 El pueblo de Tainate pertenece al municipio de Noviglio, en la provincia de Milán, Italia. Un grupo de personas de esta localidad apoyó con maquinarias de carpintería para la creación de este centro ocupacional. De aquí el nombre del centro.v

Paralelamente a la propuesta educativa para niños y niñas en edad preescolar, la FCCC también empezó a atender el sector de población joven que al terminar la educación básica no tenía ya oportunidad de formación ulterior y, por ende, de profesionalización. Para las décadas de los ochenta y noventa el acceso de los y las jóvenes de las comunidades indígenas a la formación profesional era casi nulo, ya que el título de educación media o artesanal era solo para unos pocos privilegiados. Las necesidades familiares obligaban a que los y las jóvenes trabajaran en las labores familiares, domésticas y agropecuarias. De acuerdo a la situación económica de la familia, muchos jóvenes migraban temporalmente a la ciudad de Quito, o se empleaban en las empresas florícolas ubicadas en la zona.

Para atender esta necesidad de profesionalización, y siguiendo la experiencia y el modelo educativo Salesiano, la FCCC en el año de 1990 creó el *Tainate Huasi*, un centro ocupacional para la formación artesanal de chicos jóvenes de las comunidades indígenas, instituto de formación en el área técnica, allí se forman como carpinteros, electricistas, cerrajeros y mecánicos automotriz. Hasta la actualidad, se ha capacitado alrededor de 500 jóvenes, quienes han realizado “un curso de 1.500 horas de taller asistiendo a clases de lunes a viernes durante 11 meses”.<sup>16</sup>

Sine embargo, esta propuesta educativa ha sido dirigida a los hombres. La profesionalización de las mujeres jóvenes en la zona no ha tenido la misma atención por parte de la FCCC, aunque para ellas se han organizado ocasionalmente cursos de Corte y Confección.<sup>17</sup>

## 2.4 Otras propuestas educativas

La creación de los CIC, el modelo pedagógico desarrollado, el apoyo sobre todo material a las escuelas, la creación del centro ocupacional, y los programas radiofónicos desarrollados para apoyar este trabajo no podían cubrir todas las necesidades educativas de la zona. Tampoco podían llenar las deficiencias del Estado y de las instituciones seccionales. Para ampliar la cobertura educativa y ofrecer una alternativa académica formativa, la Comunidad Salesiana de Cayambe creó la Unidad Educativa Don Bosco,<sup>18</sup> de modalidad a distancia. Inicialmente una extensión de la Unidad Educativa Camilo Gallegos Domínguez de la ciudad de Macas;

16 En <<http://www.salesianos.org.ec>>. Acceso 26 de marzo de 2011.

17 Para análisis mas detallados sobre la situación laboral de las mujeres indígenas de la zona, ver por ejemplo: C. Newman, P. Larreamendy y A. M. Maldonado *Mujeres y floricultura: cambios y consecuencias en el hogar*, Quito, Abya-Yala, Banco Mundial, CONAMU, 2001.

18 En <<http://www.salesianos.org.ec>>, acceso 26 de marzo de 2011. Información proporcionada por Dorys Vinuesa, directora del programa de créditos de la CCC, abril 2011.

el centro Don Bosco fue creado con la finalidad de que jóvenes y adultos puedan completar su educación básica y obtener el título de bachillerato, y para quienes por razones laborales no pueden continuar asistiendo a los centros educativos, por esta razón, funciona con modalidad semipresencial los días sábado.

Paralelamente, en el año 1999, la Universidad Politécnica Salesiana, a través de su sede Quito, creó la escuela de Ingeniería Agropecuaria para atender a la demanda de la población y a la petición de la comunidad salesiana de Cayambe y de la FCCC, y para ampliar el trabajo integral educativo en la zona.<sup>19</sup>

Si bien la Unidad Educativa a distancia Don Bosco y la extensión de la Universidad Politécnica Salesiana no hacen directamente parte del trabajo de la FCCC, las mencionamos aquí porque se trata de proyectos educativos enraizados en la misma lógica educativa y de desarrollo integral que caracterizan sea a la Comunidad Salesiana en Ecuador, o a la FCCC, por lo tanto, sus trabajos se complementan.

### **Programa de salud comunitaria**

Cuando la FCCC empezó su presencia en las parroquias de Olmedo y Pedro Moncayo, la zona padecía de muchas deficiencias también en el área de la salud estas se debían tanto a la ausencia de instituciones estatales como a las condiciones de pobreza y marginalidad. La población más afectada y de mayor vulnerabilidad eran las mujeres embarazadas, niños y niñas y los ancianos; el acceso a servicios de salud, medicinas y alimentación eran escasos. Había una fuerte propensión a infecciones respiratorias e intestinales, a problemas de piel, altos índices de mortalidad infantil y materna, falta de infraestructura sanitaria básica, y alcoholismo generalizado, sobre todo, en la población masculina tanto joven como adulta.

La atención de salud por parte de las instituciones y personal médico estatal era muy esporádica, era frecuente el que los subcentros de salud permanecieran cerrados por largos períodos por falta de personal médico. Aun cuando funcionaban, estos centros carecían de insumos para una adecuada atención, en general existía una gran desconfianza hacia el sistema nacional de salud, sobre todo hacia el hospital cantonal de Cayambe al cual una gran parte de la población se negaba a ir.

---

19 “Esta demanda, con el correr de los tiempos, se ha evidenciado cada vez mayor y, debido a ello, no solo se ha incrementado el número de estudiantes sino también se han abierto nuevas carreras como respuesta a las necesidades locales, es así que en la actualidad se encuentran vigentes las siguientes carreras adscritas a la Sede Quito: Carreras de Ingeniería Agropecuaria, Ingeniería en Agro-negocios, Educación Intercultural Bilingüe y Pedagogía y Parvularia”, en <<http://www.ue-domingosavio.com/ueds/>>, acceso 24 marzo de 2011.



**Fotografía 4**

Taller de nutrición. Ishigto, Juan Montalvo, Cayambe- Pichincha, año 2009

Desde un inicio la FCCC desarrolló un programa de atención de salud agresivo centrado de manera particular en la atención materno-infantil (la atención medico-dental de los niños de los CIC era solo una parte), a niños de 0-6 años, y a mujeres embarazadas, con la intención no solamente de curar sino de prevenir posibles enfermedades e inclusive malformación de los niños desde el embarazo. Las acciones principales incluyeron: la atención médica y odontológica; campañas de desparasitación y de salud oral; control a niños; atención y capacitación nutricional; vacunación; planificación familiar; campañas de prevención y detención temprana del cáncer uterino.

El trabajo en salud, siempre incorporó como eje transversal la llamada *medicina tradicional*, con el abierto reconocimiento y respeto de los conocimientos y del sistema de salud tradicional, trabajando de manera muy cercana con las agentes tradicionales de salud, es decir, las parteras y las promotoras de salud, con quienes se coordinaban las actividades y la tomas de decisiones. En este sentido,

los CIC desempeñaron un papel fundamental de intermediación, coordinación y difusión entre las madres de familia. En cada comunidad se conformó un grupo de madres de familias quienes coordinaban con la FCCC el seguimiento y atención médica para ellas mismas y para sus hijos. Además, se empezó a trabajar con las escuelas de la zona, coordinando, por ejemplo, campañas de salud dental, desparasitación y vacunación, entre otras.

Todas estas actividades fueron acompañadas por un fuerte plan de capacitación a parteras y promotoras de la zona, a través de reuniones planificadas regularmente con la doctora del programa, y en donde las participantes compartían conocimientos, experiencias, reflexiones. La formación se daba también a través de la atención compartida a pacientes entre la doctora y las parteras. Esta capacitación permitió realizar un mejor seguimiento de las personas enfermas y de las madres gestantes; una mejor atención a los partos en casa (modalidad preferida por las mujeres indígenas de la zona y acorde al sentido cultural que tiene la concepción, gestación y parto). La capacitación de las parteras incluyó aprender a detectar las complicaciones durante el parto y el posparto o condiciones problemáticas del recién nacido; decidir si una situación requiere de hospitalización; nociones de higiene; suministrar de medicinas básicas, etcétera. Conjuntamente con la capacitación, las parteras también recibieron un pequeño equipo para realizar tareas curativas básicas y sobre todo para la atención de partos.

En este programa se aplicó la metodología de gestión compartida, incorporando en el programa a personas de las comunidades para que se responsabilicen y dirijan parte de las actividades del programa, esto fue esencial tanto para establecer una buena acogida en la zona como para asegurar la sostenibilidad del programa y desarrollar un cierto nivel de independencia. Un papel fundamental en este sentido lo tuvo el proceso de capacitación a los agentes de salud local (parteras, promotoras de salud).

La gestión compartida es entendida por la FCCC como un proceso de intercambio y aprendizaje, en el cual los conocimientos y experiencias que se comparten benefician tanto a los usuarios como al personal de la institución. En este proceso, la reflexión compartida sobre las acciones realizadas lleva a nuevas ideas, a la identificación de otras necesidades sentidas por parte de la población, y al diseño de nuevas acciones para atender a estas necesidades de la manera más eficiente.

Concomitantemente, el programa operaba también en la sede institucional con un consultorio médico y uno odontológico, este último en particular, fue creciendo continuamente debido al aumento constante de la demanda de atención.

Además de involucrar activamente a los agentes tradicionales de salud, el programa desarrolló también una serie de acciones para incluir a los habitantes de las comunidades, por ejemplo reuniones de capacitación sobre higiene y nutrición, o campañas de información sobre el alcoholismo y los daños a la salud; un elemento importante de estas campañas de capacitación y prevención de enfermedades fue también la prevención de la violencia a mujeres y niños.

También se trabajó con las juntas de agua, esta organización está presente prácticamente en cada comunidad es responsable de la manutención de los sistemas de agua potable y de la calidad del agua. El trabajo con las juntas de agua se dio en tres frentes: 1. La financiación directa para su administración; 2. La capacitación a los responsables de la desinfección del agua –potabilización–, y 3. La intervención directa. Este último componente implicó colaborar en la conservación de las fuentes hídricas y de su medio de origen, normalmente el páramo andino. Se llevaron adelante acciones de protección tales como cercar las fuentes con alambrado o muros para prevenir la contaminación del agua por parte de los animales; acciones de reforestación; limpieza y desinfectación de los tanques de captación, transferencia, y almacenamiento del agua; mantenimiento de la tubería; cloración del agua; análisis físico, químico y bacteriológico de los sistemas.

Un problema importante que la institución tuvo que enfrentar fue no solamente la desconfianza en los agentes médicos externos, sino también el sentido de inferioridad y desvalorización de sí mismos que ha caracterizado a las poblaciones indígenas de la zona –fruto de siglos de subordinación social, económica y cultural– y que ha marcado su relación con la sociedad nacional y sus agentes.

La FCCC ha hecho explícita su filosofía de reconocimiento a todas las personas como sujeto de igual derecho, dignidad y valor, independientemente de su situación social, económica y étnica. El personal de salud de la FCCC considera que esta actitud fue clave para alcanzar los resultados positivos que la institución ha alcanzado.

La actitud de inferioridad que caracterizaba a las poblaciones indígenas de la zona se manifestaba también en una actitud pasiva frente a las enfermedades, y la percepción de que males –como la pobreza– se deben a la voluntad divina, o que son un hecho natural que sucede sobre todo a los pobres. La valoración de la riqueza cultural local; el reconocimiento de los conocimientos tradicionales y de las capacidades de las parteras y de los otros agentes tradicionales de salud (promotoras, sobadores, curanderos, entre otros); el respeto a las personas y el interés por cada paciente; la difusión de estas prácticas a través de la radio, produjo en el tiempo un cambio de actitud importante.

Para ampliar la atención de salud integral en 1998 la FCCC empezó la construcción de un centro médico, con el apoyo de Ayuda en Acción y financiación del Ayuntamiento de Madrid. La Maternidad “Mitad del Mundo”, ubicada en las instalaciones de la FCCC en Cayambe se inauguró en el 2000 con una oferta inicial de cinco servicios (Ginecología y Obstetricia, Pediatría, Odontología, Medicina General y Emergencias) que en la actualidad han llegado a ser 15.<sup>20</sup>

### **Radio Mensaje**

Los programas de desarrollo de la FCCC están apoyados por la emisora de amplitud modulada Radio Mensaje,<sup>21</sup> con sede en la ciudad de Tabacundo, cabecera cantonal del cantón Pedro Moncayo. Al mismo tiempo, la radio sirve como emisora popular-comunitaria para los habitantes de los cantones Pedro Moncayo y Cayambe, particularmente para el sector campesino mestizo e indígena.

La radio tiene tres funciones principales:

1. Apoyo a las actividades de la FCCC. Cada uno de los programas tiene un componente de comunicación orientado a difundir información acerca del programa en cuestión, promocionar nuevas actividades, informar sobre eventos y encuentros, transmitir comunicaciones y convocatorias de las directivas comunitarias, y proveer capacitación a través de programas y microprogramas específicos.

2. La revalorización de algunos elementos culturales de la zona a través de programas en idioma Quichua; programas de historia, tradiciones y creencias locales; difusión de conocimientos tradicionales; transmisión de música tradicional y moderna indígena; promoción de los grupos musicales de la zona; apoyo a las festividades locales y zonales; difusión de informaciones sobre y para las organizaciones indígenas locales, regionales y nacionales.

3. Un tercer componente es actuar como vehículo de comunicación entre: a) el personal técnico de la FCCC y las organizaciones y miembros de las comunidades indígenas; b) las directivas comunitarias y los miembros de las comunidades; c) los habitantes de la zona; y, d) los migrantes y sus comunidades de origen.

---

20 Información proporcionada por la doctora Carmen Cadena directora de la Maternidad Mitad del Mundo, abril 2011.

21 “Radio Mensaje fue establecida el 23 de noviembre de 1967 en Tabacundo para potenciar el desarrollo de los sectores indígenas y campesinos de las comunidades de la zona norte de la provincia. Es así que se creó este medio para hacer posible, primero la alfabetización y luego la organización comunitaria que dio como resultado, a mediados de los años 1970, la formación de organizaciones comunitarias de segundo grado”, en <http://www.casacampesinac.org>, acceso 15 de marzo de 2011.

La posición geográfica del transmisor de la radio permite que a pesar de su baja potencia esta pueda ser sintonizada en un área muy vasta que incluye los dos cantones del ADR de la FCCC, las parroquias Gonzáles Suárez, Eugenio Espejo y San Pablo del Lago del cantón Otavalo, provincia de Imbabura, y en la parroquia Oyacachi, situada en la provincia de Napo. La programación y alcance de la radio, produjo rápidamente un fuerte posicionamiento en la región, tuvo una extraordinaria aceptación por parte de los habitantes y se ha convertido en un referente para la población indígena.

Al mismo tiempo, la radio ha permitido difundir informaciones y hacer conocer el trabajo de la FCCC más allá de las comunidades inmediatamente cercanas, con el resultado de que ha aumentado la demanda por parte de comunidades y parroquias de participar en sus programas.

Dentro del aspecto comunicativo de la FCCC, cabe mencionar la difusión de un pequeño periódico que comenzó a circular antes que la emisora inicie su operación y cumple con los mismos fines que la Radio. Desde sus inicios, la FCCC también publica un calendario anual que cada año enfatiza un aspecto específico del trabajo de desarrollo, enfatizando algunas de las actividades que se realizan y promocionando aspectos tradicionales de la cultura del lugar.

## **2.5 Impacto de la FCCC**

No existen estudios de impacto de la acción de la FCCC en sus 26 años de vida. Sin embargo, de la información parcial proporcionada por varios programas, y de la opinión del equipo técnico se puede inferir que en este tiempo la institución ha alcanzado lo siguiente:

- Crecer y establecerse en un área considerable de la región, la mayor parte del cantón Cayambe y en aproximadamente la mitad del cantón Pedro Moncayo. Este crecimiento no es importante en sí mismo, sino en cuanto síntoma visible del respeto y autoridad de la que goza en la opinión de la población local.
- Intervenir y mantenerse presente a través de sus diferentes programas y actividades en alrededor de 95 comunidades indígenas y en tres centros poblados parroquiales.
- Tocar e influenciar la vida –directa o indirectamente– de aproximadamente 11.400 familias que hacen parte de estas 95 comunidades.
- Haber entregado 22.126 créditos correspondientes a un monto de US \$ 34 millones, entre 1999 y 2010.

- Poner firmemente el enfoque de género como eje transversal de todos los proyectos.
- El apoyo a las mujeres de las comunidades. La FCCC ha integrado plenamente a las mujeres en todos sus programas, en algunos casos, estas han sido el foco privilegiado de atención de la institución. Por ejemplo en el Programa de Créditos el 48% de clientes son mujeres.<sup>22</sup> En otros programas y otras actividades, dependiendo de las condiciones familiares, materiales y de división de roles, el porcentaje de mujeres varía llegando incluso al 100% en algunas de las actividades de Seguridad Alimentaria. De esta manera, ha apoyado a que las mujeres tengan una mayor visibilidad y autoridad en las comunidades.
- Mitigar los impactos de las medidas económicas gubernamentales de corte neoliberal, las cuales afectaban a los más vulnerables y pobres. Los programas de la institución han actuado como ‘colchón’ de amortiguamiento de los efectos de estas medidas económicas, evitando que la situación de pobreza y marginación se ahondara.
- Seguir manteniendo en funcionamiento los programas y las actividades en una época en la que por las dificultades económicas ocasionadas por la crisis financiera global, muchas otras instituciones parecidas tuvieron que cesar sus actividades.
- La sostenibilidad e independencia (en grados distintos) de algunos de sus programas, tales como el programa de créditos; la Maternidad Mitad del Mundo y la Fundación Tainate Huasi. Varias actividades agropecuarias, de crianza de animales y de saneamiento ambiental, por ejemplo, también han sido asumidas y son llevadas adelante por las familias y comunidades indígenas sin depender de la institución.
- Convenios de colaboración con instituciones privadas, municipales y estatales para la provisión y el mejoramiento de servicios a la población local, tales como, por ejemplo, el Consejo Cantonal de Salud, el área 12 del Ministerio de Salud Pública, el Seguro Social Campesino, las Juntas Parroquiales,<sup>23</sup> y la Asociación de Floricultores.<sup>24</sup>
- Ha generado una mejor situación en la infraestructura sanitaria, educativa y de comunicación, en términos generales, en la zona.
- Ha mantenido o detenido en algunas áreas y revertido en otras, el deterioro ambiental apoyando la percepción cultural sobre la naturaleza e incorporando nuevos elementos de tipo occidental.

22 Información de la CCC proporcionada por Dorys Vinueza, abril 2011.

23 Presentación de la Casa Campesina Cayambe en Power Point. Información proporcionada por Dorys Vinueza, abril 2011.

24 En <<http://www.casacampesinac.org>>, escrito por Bairon Campoverde, 9 de agosto de 2004.

### 3. Desarrollo y pastoral

La relación entre el trabajo de desarrollo de la FCCC y la pastoral salesiana no se evidencia ni en los documentos oficiales de la FCCC, ni tampoco en las conversaciones. Sin embargo, la Misión salesiana de Cayambe se inspira para su labor en el carisma salesiano y en el mensaje evangélico de Cristo del amor al prójimo. Esta inspiración se encarna en la pastoral que desarrolla a través de la FCCC (que se crea para fortalecer la “evangelización y la promoción humana”)<sup>25</sup> promueve el desarrollo humano integral sostenible de las personas que se encuentran en situaciones de pobreza. Concomitantemente busca que el personal que pertenece a la institución trabaje inspirado por el Espíritu Salesiano. En su acción contra la pobreza, la FCCC “vivencia los valores del Evangelio en la transformación de mejores condiciones de vida en beneficio de los más desfavorecidos, fortaleciendo sus capacidades y haciéndolos protagonistas de su propio desarrollo”.<sup>26</sup>

Siguiendo esta misma línea, Javier Herrán relaciona en su tesis de maestría de forma interdependiente el desarrollo humano integral sostenible y la evangelización, indicando que el desarrollo hace parte de la misión evangelizadora y al mismo tiempo el desarrollo *es* evangelización. Lo que el padre Herrán resume como “evangelizar desarrollando y desarrollar evangelizando” (Herrán, 2009: 112). El concepto de promoción humana, tan tradicional en todo planteamiento y documento de carácter pastoral y social de la Iglesia católica es asumido en este nuevo concepto más amplio, de desarrollo humano integral sostenible que analizamos con más detalle.

#### 3.1 La visión de desarrollo humano integral sostenible de la FCCC

El trabajo de la FCCC está guiado por un concepto muy claro y preciso de desarrollo entendido como *Desarrollo Humano Integral Sostenible*, como lo demuestra la descripción detallada y el análisis de cada uno de los proyectos de la FCCC expuestos en este documento.

En palabras del mismo padre Javier Herrán, (ibíd.: 13) la FCCC tiene una visión del desarrollo como un proceso interactivo, en el cual los supuestos sujetos del desarrollo se convierten al mismo tiempo en protagonistas de su mismo cambio y agentes y promotores de ulterior desarrollo.

25 En <<http://www.ue-domingosavio.com/ueds/>>. Acceso abril de 2011.

26 Entrevista al director de la FCCC, padre Naún Tapia, sdb. Mayo 2011.



**Fotografía 5**

Rosa Cabrera, integrante del grupo de parteras comunitarias (proyecto salesiano). Angla, Cayambe-Pichincha, año 2010

Este desarrollo es y debe ser siempre y ante todo humano, es decir, nace del compromiso con la realidad de pobreza de la gente. Empieza con el reconocimiento de que la situación de marginalidad de la población indígena de la zona –como de todo el país– se debe a una larga historia de dominación, explotación y abusos por parte de grupos de poder que han controlado la vida política, económica, social, religiosa y cultural de la sociedad ecuatoriana. Es también fruto de las condiciones desiguales que caracterizan las relaciones económicas y políticas internacionales. Más que de una situación de pobreza, entonces, se trata de un proceso histórico de empobrecimiento que puede y debe ser cambiado. La opción por los pobres, característica no solamente de la FCCC, sino de la Sociedad Salesiana en Ecuador, es entonces tanto una opción política como una opción de trabajo. El desarrollo es una propuesta política y no técnica, aunque necesita de acciones y conocimientos técnicos. Esta propuesta política empieza con mantener siempre presente el rostro humano del desarrollo, entonces, el desarrollo no tiene la finalidad solamente de mejorar la situación económica de la población, sino de proveer oportunidades



para que las personas puedan florecer como seres humanos plenos. No se trata de responder solamente al derecho de satisfacer las necesidades básicas, sino de reconocer que dentro de estas necesidades básicas existe la de realizarse plenamente como ser humano, de poder imaginar una vida diversa y de poder elegir la vida que se quiere, el derecho a la elección implica la necesidad de saber que se tienen derechos. Uno de los efectos más perversos del proceso de dominación sociocultural y económico que han sufrido las poblaciones indígenas es justamente la naturalización de la inferioridad, del sufrimiento, del desposeimiento, y por ende la resignación y la pasividad. Parte integrante del trabajo de desarrollo debe entonces ser la extirpación de los complejos, las desesperanzas y los sentimientos de inferioridad de la gente. Esta es la premisa del trabajo de la FCCC que incorpora siempre un componente de promoción y formación humana. De esta manera, los programas y actividades de desarrollo tienen un carácter individual y no solamente colectivo se dirigen a las comunidades y grupos de interés como a individuos reales, de acuerdo a su género y en sus distintos momentos vitales. Un ejemplo claro de esta filosofía es el diseño del programa de crédito, detallado arriba.

Este desarrollo humano es entonces también *integral* en la concepción de la persona, de las causas de los problemas, así como en la estrategia de intervención. Por tanto, todos los programas, y en cada uno de ellos, todos los proyectos y actividades son considerados mutuamente complementarios y explícitamente finalizados a cumplir con un mismo objetivo. En la práctica de trabajo esta integralidad se traduce de dos maneras: primero, en considerar la realidad local en su globalidad, en sus aspectos sociales, económicos, políticos y culturales, balanceando la intervención focalizada y especializada con la visión de conjunto. Un ejemplo de esta integralidad está presente en el diseño mismo de la institución, en el cual hay varias entidades legalmente independientes pero inseparables en los programas, cada uno específicamente identificable y, sin embargo, interrelacionado con todos los demás.

El segundo aspecto de la *integralidad* se traduce en una metodología de trabajo muy propia que –en nuestra opinión– es una de las características distintivas de la FCCC y clave principal de su éxito. Nos referimos a la gestión compartida o co-gestión de los proyectos. Todos los programas de la institución están diseñados de tal manera que la población local asume totalmente o en parte la responsabilidad de su gestión, funcionamiento y control. Nuevamente, es el caso del programa de crédito.

Por ende, existe una dinámica interactiva entre la FCCC y las comunidades; entre el equipo técnico de la institución y las directivas comunitarias; entre los integrantes de este equipo y los miembros comunitarios; entre los miembros comunitarios y sus representantes. Hay un diálogo y consulta constante entre todos los integrantes y actores de los programas, a todo nivel, en un proceso en el cual todos aprenden y, son aprendices y/o maestros, según el caso. Este constante diálogo se

da también entre las necesidades expuestas por las comunidades y las actividades propuestas por la FCCC basado en su diagnóstico, experiencia y estrategia. Esta interacción de propuesta y necesidad se traduce prácticamente, por ejemplo, en la planificación conjunta del trabajo y en la conformación conjunta de los Planes Operativos Anuales (POA).

La integralidad del desarrollo al estilo FCCC, y que en nuestra opinión representa otra marca distintiva de la institución, se refiere también a la cultura local que no es solamente respetada y valorizada por las actividades de la institución, sino que entra a ser un componente integral del diseño de los programas, proyectos y actividades. Esto sale claramente del análisis del programa de créditos, del programa de salud en sus varios componentes, del programa de producción, de la programación de Radio Mensaje, entre otros. Esto nos parece fundamental de resaltar, porque tradicionalmente el proceso de desarrollo ha sido importado, cuando no impuesto, desde afuera, e inclusive en aquellos casos más genuinos y en los cuales la población local participa de su gestión, la cultura es percibida como parte del problema. Con su trabajo, y sus resultados, la FCCC explícitamente demuestra que la cultura es parte de la solución. De esta manera, el proceso de desarrollo se inscribe en las lógicas socioculturales locales, y habla un idioma que la gente entiende y valoriza. La aceptación de la FCCC, el respeto demostrado por la gente a lo largo de casi tres décadas, y sus numerosos éxitos, son fruto de esta filosofía de trabajo y también testimonios de su eficiencia. Es esta humanidad y esta integralidad lo que contribuye a la sostenibilidad de los programas de la FCCC, así como de la institución misma.

A partir de esta visión, las fortalezas de la FCCC se resumen en los siguientes cuatro puntos:<sup>27</sup>

- La filosofía y el apoyo de la Sociedad Salesiana del Ecuador que tiene como premisa fundamental el compromiso humano solidario hacia lo pobres, y que se sigue renovando y actualizando.
- El compromiso del equipo de la FCCC. El compromiso y la opción por los pobres es también una opción personal del equipo de la institución, y representa una riqueza importante que no hay que descuidar.
- El apoyo técnico y sobre todo financiero de un gran número y variedad de instituciones.<sup>28</sup>

27 Ver también “Plan Estratégico 2009-2014”, Casa Campesina Cayambe, p. 3.

28 Algunas de estas Organizaciones Internacionales que han financiado programas y proyectos de la FCCC son: la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID); el Fondo Ecuatoriano Canadiense de Desarrollo (FECD); la Corporación Andina de Fomento (CAF); el Banco Interamericano de Desarrollo (BID); y algunos de los Gobiernos autónomos y Juntas de España. Son más de un centenar las instituciones, sobre todo internacionales, que han creído, creen y apoyan a la FCCC.

- El respeto y acogida de la población local.

Estos elementos arriba identificados son lo que ha permitido a la FCCC desempeñar un papel importante de intermediación entre la cooperación internacional, los donantes privados (grupos y/o individuos) y las comunidades indígenas. Es decir, la institución ha desempeñado un papel importante en facilitar y “administrar la solidaridad” que se manifiesta en donaciones de varios tipos, con varias modalidades y a varios niveles. No se trata solamente de una función administrativa, sino que los conocimientos locales del equipo técnico, la filosofía y metodología de trabajo de la institución, el respeto y la credibilidad alcanzada, garantizan que estas donaciones (cualquier forma que estas tengan) sean utilizadas de manera eficientes y contribuyan significativamente al mejoramiento de la situación local.

A todo esto, hay que añadir una aproximación al trabajo abierta a intercambiar experiencias, conocimientos y metodologías, tanto con otras instituciones como de la gente local. Esta actitud ha permitido impedir divisiones al interno del equipo y de las comunidades y a tener una voz autorizada dentro de las instituciones no gubernativas y gubernativas de desarrollo.<sup>29</sup>

#### **4. Tomando en serio la cultura: un análisis antropológico de la FCCC**

La humanidad e integralidad del concepto de desarrollo de la FCCC son entendidas también como “inscripción en la cultura local”. Es sobre este punto que quisiera concentrar el análisis final para iluminar algunos aspectos clave para entender el alcance del éxito de la FCCC, al mismo tiempo que provee algunos elementos para reflexiones más amplias sobre el papel de la cultura en el desarrollo.

Para esto, tomaremos el programa de crédito como eje del análisis pero para visibilizar elementos de más amplio alcance que se refieren a toda la FCCC, y a la relación histórica que a través de los siglos ha caracterizado la Iglesia católica con la población indígena de la zona. Para esto, hacemos una digresión histórica antes de volver al presente y concluir este trabajo.

---

29 La CCC define la acción institucional como *un aporte para generar procesos*. Ello implica la renuncia a roles institucionales protagónicos típicos en el campo del desarrollo, subraya la necesidad de *lograr procesos sostenibles*, lo que implica declarar la necesidad de *participación organizada y creciente de la población*. Precisa la necesidad de conseguir mejoras en la calidad de vida, en un marco de respeto a la *identidad cultural*. Apuesta a lograr *mejoras en el incremento de los ingresos*. Javier Herrán, *Programa de Microcrédito de la Casa Campesina Cayambe*, 2009, p. 99.

#### **4.1 Iglesia, dinero y salvación en la parroquia Olmedo**

A lo largo del texto hemos ya descrito como el diseño de trabajo de la institución en general, y particularmente el programa de crédito con la modalidad de funcionamiento a través de la gestión compartida, son elementos claves del éxito del programa, pues han permitido incorporar las lógicas de organización, así como las formas de relacionamiento sociales por parte de los beneficiarios. De por sí esto es significativo y representa un aporte importante para los debates sobre gestión y manejo del desarrollo rural y de las microfinanzas, ya que a pesar de que hay un reconocimiento de la importancia de los factores sociales en este campo,<sup>30</sup> en la literatura especializada casi no se ha tocado el tema del rol que las relaciones sociales juegan en el éxito o fracaso de tales proyectos.

El éxito del programa se debe a varios factores, como en otros programas similares, y contrariamente a los procedimientos para acceder a créditos bancarios, los créditos de la FCCC están al alcance de la población indígena local. El diseño del programa que prevé la gestión compartida permite incorporar en ello la lógica de funcionamiento de las estructuras locales de autoridad, a través del Comité de Créditos y de la figura del delegado de créditos. Esto concede a las comunidades del programa un cierto margen de maniobra y de decisión. Además, resulta fundamental en la circulación de informaciones sobre la confiabilidad o no de quienes toman los préstamos, su capacidad real de endeudamiento, su compromiso con la comunidad, las circunstancias que pudieran impedirle mantenerse al tanto con los pagos, entre otros. De todas formas, la FCCC todavía mantiene mecanismos claros de control del programa para prevenir o reducir la posibilidad de abusos.

Un elemento importante en todo esto es la larga permanencia de la FCCC en la zona que le ha permitido construir una sólida reputación y credibilidad a los ojos de la gente a lo largo del tiempo. Esto explica en parte el compromiso de los beneficiarios del crédito por devolver el dinero tomado en préstamo. Esto inmediatamente cuestiona la validez y sostenibilidad de aquellos programas de microfinanzas por parte de instituciones cuya permanencia en su zona de operación es reciente: ¿deben los programas de microcréditos ser necesariamente parte de una estrategia de largo plazo, es decir, ser implementados después de un cierto tiempo, después de que la institución haya demostrado su eficiencia y confiabilidad a los

---

30 Ver por ejemplo los números monográficos dedicados al tema de la microfinanzas en desarrollo por el IDS Bulletin 1998, nº 29 vol. 4 y en 2003 nº 34, vol 4.

Documento síntesis de la investigación realizada en el marco del proyecto “Análisis Histórico de la Presencia Salesiana en el Ecuador”, componente Inclusión y Desarrollo. Participaron como asistentes de investigación los estudiantes de la UPS, Violeta Sánchez (Comunicación), Katterine Enríquez (Antropología), Josueth Aguilar (Psicología) y Francisco Ortiz (Comunicación)

ojos de las potenciales beneficiarios locales? Si la credibilidad tanto de los individuos como de la institución está directamente ligada a la relación de confianza y reconocimientos mutuos que se establece entre los que prestan y los que toman el préstamo, hay un camino universal y por ende replicable hacia ella?, o ¿es este un camino específico de cada cultura y contexto social, y por ende no replicable fuera de su contexto?



**Fotografía 6**

Mujeres del grupo de productoras, estudiantes a distancia del Centro Don Bosco.  
Casa Campesina. Cayambe-Pichincha, año 2011

Por otro lado, si el éxito del programa de microcrédito fuera exclusivamente debido a su diseño y a la eficiencia de su manejo, entonces sería fácil replicar esta fórmula para programas parecidos en otras regiones y países del mundo. Nosotros creemos que hay un factor X, un factor extra adicional que es clave para entender la naturaleza del funcionamiento del programa y la naturaleza de su amplia acogida entre sus beneficiarios. Este factor es la naturaleza religiosa y católica de la FCCC.

El hecho de que el director de la FCCC sea un sacerdote es un elemento significativo a no subestimar. Su función como director de la institución que provee apoyo y ayuda a los pobres de la zona en muchas formas —en dinero a través de los créditos; en materiales para construir viviendas; educación, entre otros— con-

fluye con su función de cura local, es decir aquella persona que celebra misas, bautismos, matrimonios; que bendice las cosechas y a los animales, así como a los *pecadores*, a quienes absuelve de sus pecados a través de la confesión. Todas estas bendiciones tienen en común asegurar la salvación: material y eterna respectivamente, ya que culturalmente en la zona existe una vinculación muy estrecha entre la Iglesia católica, el bienestar material y la noción de salvación (ver Ferraro, 2009).

La Iglesia católica ha tenido desde siempre una presencia e influencia fundamentales en la zona, y como en el pasado, hoy en día sigue jugando un papel económico, político y moral muy importante en la vida de las comunidades indígenas de la zona de las parroquias, particularmente de Olmedo.

A mitad del siglo XVI, la corona española dio en encomienda a los padres Mercedarios la zona que hoy corresponde a la parroquia de Olmedo, quienes consecuentemente recibieron también una asignación permanente de población indígena para que trabajara para ellos. A lo largo de los siglos, la propiedad católica inicial fue creciendo, incorporando las tierras aledañas dadas a los mercedarios en regalo por la corona española, o adquiridas por ellos (Crespi, 1968: 37-39).

Conocida como hacienda Pesillo esta era una hacienda *teocrática*. En aquel tiempo la única autoridad reconocida residente en la zona era la Iglesia, en la figura de los padres que residían en la hacienda y se consideraban responsables de la educación religiosa y espiritual de los trabajadores. La vida y las actividades diarias de los peones indígenas estaban organizadas y reguladas de acuerdo al calendario religioso. La vida empezaba a la madrugada con el rezo colectivo del rosario seguido por la misa, después de la cual había la clase de catecismo obligatoria antes de empezar las tareas del trabajo cotidiano. Quienes se negaban a participar eran castigados severamente (ver Ferraro 2000, 2004 a, 2009; Yáñez del Pozo, 1986; Crespi, 1968).

Cuando en 1908 el gobierno del general Eloy Alfaro Moreno expropió todas las propiedades de la Iglesia católica, la hacienda mercedaria de Pesillo se convirtió en propiedad estatal y fue dividida en cinco haciendas, las que fueron administradas por arrendatarios particulares. Las relaciones y la organización del trabajo quedaron inalteradas hasta que la Reforma Agraria de 1964 redistribuyó la tierra a los campesinos indígenas a través de cooperativas, en consecuencia en la parroquia de Olmedo desaparecieron las haciendas.

#### **4.2 Narrativas indígenas de la historia local**

La versión local de esta historia empieza con el “tiempo de los padres”. Mientras residíamos en la zona, no se hacía prácticamente mención el tiempo preincásico,

si bien los incas salían en las conversaciones como antepasados, esta era una referencia bastante vaga y confusa. Estas narrativas inician siempre con un tiempo original anterior a la llegada de los españoles y de los padres mercedarios, cuando los indígenas, mestizos, huasipungueros y otras razas, convivían. No había herramientas de hierro sino solo de madera y piedra, por lo tanto no se podía trabajar la tierra adecuadamente. Cuando los mercedarios llegaron pusieron orden; empezaron la hacienda y las comunidades indígenas; separaron las razas diferentes, los indígenas de los mestizos; trajeron la agricultura, la misa y el matrimonio. La presencia de los padres hizo que la tierra floreciera y hubiera cosechas abundantes. Su salida trajo mala suerte y muerte. De hecho, la gente relata que cuando los padres se fueron (por la ley de manos muertas), la tierra dejó de producir pues los “padres iban de la mano con Dios”.

Culturalmente entonces hay una fuerte asociación entre los padres católicos y el bienestar material. Después que los padres mercedarios se fueron en la zona de Olmedo no hubo sacerdotes y la gente tenía que ir a Cayambe para la misa y demás necesidades religiosas. La presencia física católica volvió a ser visible en la parroquia de Olmedo con la llegada de los padres salesianos, particularmente con la FCCC, que con sus actividades de desarrollo ha reforzado el rol histórico de la Iglesia católica en la zona como fuente privilegiada de bienestar material y social. Es en este patrón de larga duración que las actividades de la FCCC se han insertado, y de acuerdo a las cuales hay que entender también el funcionamiento exitoso de los programas, particularmente del programa de crédito.

Durante nuestra residencia en Cayambe y relación cotidiana con la FCCC se hizo notorio que quienes recibían los préstamos consideraban que devolverlo era un imperativo moral. El pago del préstamo era no solamente una constante preocupación sino también una obligación de la que uno no podía escaparse. Lo que llama la atención es que profundizando en la semántica del pago, sobresale que este término se refiere también al dinero que paga la misa para los muertos queridos, y al dinero involucrado en cierto tipo de curaciones tradicionales, en el caso de enfermedades mortales, para cuya curación se requiere de mucho poder. Cuanto más grave es la enfermedad, mayor es la cantidad de dinero necesaria y más poderosos deben ser los agentes convocados, tales como los Santos e inclusive la Virgen María. Pago se refiere también a otro tipo de préstamos que se establecen en las comunidades indígenas en ocasión de la celebración de San Juan, y que se conocen como castillos. Lo que acomuna estas diversas formas de pago, incluyendo el pago del préstamo de la FCCC es su naturaleza religiosa que otorga al dinero involucrado una cualidad especial. Así, contrariamente al dinero tomado en préstamo en los bancos, por ejemplo, el dinero obtenido en préstamo de la FCCC pertenece al mundo de lo trascendente, al igual que el préstamo en forma de castillos.

Las narrativas indígenas sobre las relaciones históricas entre los indígenas y los padres revelan: el dinero pertenece al mundo de la cristiandad, de hecho, las versiones locales sobre la historia del dinero cuentan de su llegada a la zona con los padres Mercedarios. Pero pertenece también al mundo de los espíritus de las montañas y de los *yachac*, es decir, de los agentes e intermediarios de las fuerzas que poseen el poder de vida o muerte. Los contextos que exigen un *pago* obligatorio sugieren que el dinero puede comprar favores que están más allá del alcance humano. A los ojos de los indígenas de la zona –que representan los sujetos de atención principal de la FCCC– el dinero se convierte en un medio privilegiado a través del cual alcanzar la curación, el perdón y la salvación.

El vínculo entre el dinero y el catolicismo está presente muy fuertemente en todo el mundo occidental, pero se hace especialmente importante en el caso que estamos analizando, ya que el director de la FCCC es y debe ser por estatuto un sacerdote. Es decir, la persona que autoriza los préstamos es también la misma persona que celebra la misa para los muertos y las almas en pena, las celebraciones por San Juan, etcétera. El director-cura de la FCCC entonces, concentra en sí mismo la articulación de todas las esferas que requieren de un *pago*.

Concluyendo, entonces, diríamos que a pesar del esfuerzo de mantener separadas la esfera de la pastoral de la del desarrollo, consideramos que la naturaleza religiosa de la FCCC ha desempeñado un papel fundamental en la percepción de sus usuarios y no puede no tomarse en cuenta. A los ojos de los pesillanos, la salvación está mediada por el dinero y ambos, dinero y salvación, históricamente han estado siempre en las manos de la Iglesia. Al ser la FCCC una institución de la Iglesia católica, no solamente que comparte las mismas características, sino que termina perpetuándolas, presentándose todavía a los ojos de la población indígena de la parroquia de Olmedo como una fuente de bienestar moral y material.