

TURISMO COMUNITARIO

EN ECUADOR

Desarrollo y sostenibilidad social

Esteban Ruiz Ballesteros

Doris Solis Carrión

(coordinadores)

## Índice

### Sobre los autores

### Introducción

#### Parte I

##### **El Turismo Comunitario en Ecuador. Evolución, legislación y mercado**

De la resistencia a la sostenibilidad. El proceso histórico del Turismo Comunitario en Ecuador y sus retos actuales.

*Doris Solís Carrión*

La incidencia jurídica en el Turismo Comunitario en Ecuador

*Mateo Estrella Durán*

Turismo Comunitario en Ecuador, una visión empresarial

*Karina Farfán Pacheco y Ana Lucía Serrano*

#### Parte II

##### **El Turismo Comunitario en las comunidades. Factores condicionantes para su desarrollo y sostenibilidad social**

Machacuyacu, turismo y organización comunitaria.

*Agustín Coca Pérez*

"Cuando el sapo llora...". La acción de agentes externos como factor para el desarrollo del turismo comunitario en las comunidades de Caguanapambapamba y Sisid (Cañar).

*Pedro A. Cantero y Lucía Fernández*

Comprar y vender. De la cultura al mercado turístico en Tunibamba.

*Macarena Hernández Ramírez*

Autoridad y liderazgo en Huertas (Shaglli). Prácticas y tácticas de articulación entre sujeto, comunidad y mundo.

*Alberto del Campo Tejedor*

"Del machete a la lengua" Agua Blanca y la apropiación en el turismo comunitario.

*Esteban Ruiz Ballesteros*

### Conclusiones y nuevas líneas de trabajo

## **Sobre los autores**

**Alberto del Campo Tejedor** se licenció en la Universidad de Sevilla en filología germánica, en derecho y en antropología social, doctorándose en esta última con una etnografía sobre los improvisadores poéticos de la Alpujarra. Sus últimas investigaciones y publicaciones, entre las que destacan *El Mayo Festero* (2005) y *Trovadores de Repente* (2006), responden a una vocación de originalidad y sincretismo para jugar con distintas miradas y enfoques sobre la ritualidad y el erotismo, la religiosidad y la sátira, el campesinado y la palabra, el tiempo y el poder, el turismo y la invención de la tradición. Actualmente imparte clases en la Universidad Pablo de Olavide.

**Pedro A. Cantero** Antropólogo formado en las universidades de París y Burdeos. Profesor en la Universidad Pablo de Olavide (Sevilla). Ha llevado a cabo investigaciones en Italia, Francia, Andalucía y Ecuador. Ha participado en diversos proyectos relacionados con el turismo tanto en Cerdeña como en Andalucía o en Ecuador, así como en acciones de formación para profesionales del turismo en Andalucía y Ecuador. Es también autor de libros y ensayos diversos, manuales y guías para viajeros avisados.

**Agustín Coca Pérez**, es doctor en Antropología Social y profesor en la Universidad Pablo de Olavide, Sevilla, Andalucía (España). Realizó distintos trabajos relacionados con la construcción social en espacios naturales protegidos en el PN Los Alcornocales, PN de Sierra Mágina, PN Sierra de Aracena y Picos de Aroche entre otros. En la actualidad sus temas de interés son los relacionados con cultura y medio ambiente, participación social y turismo. Entre sus publicaciones destacan “The Value of Cultural Heritage in the Natural Spaces” en *Ethnography of Protected Areas. Endangered Habitats- Endangered Cultures*. (2006), *Mujeres en la Asociación Serranía Suroeste Sevillana: Asociacionismo, Instituciones y Acción-Participación* (2004), y *Espacios naturales protegidos en Andalucía y desarrollo rural. El patrimonio como recurso de desarrollo* (2002).

**Mateo Estrella Durán**, es doctor en Jurisprudencia, Tecnólogo en Turismo y profesor en la Universidad de Cuenca, Ecuador. Actualmente se desempeña además como Director del Programa de Turismo y Gastronomía de la Universidad de Cuenca. Fue viceministro de turismo de Ecuador en el período 2000-2003 y ha participado en importantes proyectos de consultoría especializada en turismo a nivel nacional e internacional, destacándose en temas vinculados con la planificación y la competitividad.

**Karina Farfán Pacheco**, Licenciada en Turismo por la Universidad del Azuay, realizó estudios de Especialización y Maestría en Docencia Universitaria en la Universidad del Azuay, actualmente es catedrática titular de la Universidad de Cuenca, en el Programa de Turismo y Gastronomía y en la Universidad del Azuay en la Escuela de Turismo. Directora del Proyecto de la DIUC “Recreaciones Medioambientales en Relación al Turismo Cultural Actores Locales, Administración y Turistas”.

**Lucía Fernández Machado**, Docente de la Universidad de Cuenca, Licenciada en Ciencias de la Educación, mención Historia y Geografía y con estudios en cultura. Con experiencia en docencia, investigación, formulación y ejecución de programas de

educación y capacitación turística. Con conocimientos y experiencia en educación formal alternativa, capacitación en procesos educativos, en la incorporación del enfoque de género en la educación formal y no formal y en sistematización de experiencias. Coautora en la formulación de propuestas educativas experimentales y en la elaboración de módulos educativos.

**Macarena Hernández Ramírez**, es profesora de Antropología Social en la Universidad Pablo de Olavide de Sevilla y miembro del Grupo de Investigación Social y Acción participativa. Doctora en Antropología por la Universidad de Sevilla. Ha centrado su interés y su trabajo de investigación en diferentes procesos de comunicación, así como en el ámbito de las transformaciones socioculturales en espacios urbanos y usos sociales del espacio público. Es autora de *Cultura y comunicación en Andalucía. Las tecnologías desde el horizonte local* (2002) y coautora de *La ciudad Silenciada. Vida sociales los barrios del casco antiguo de Sevilla* (1999).

**Esteban Ruiz Ballesteros**. Ha realizado diferentes estudios en la Sierra de Aracena, en la Cuenca Minera de Riotinto, en el área metropolitana de Sevilla y en Jerez de la Frontera. Sus temas de interés en la actualidad son los procesos de intervención social y el turismo. Entre sus publicaciones destacan los libros *Intervención Social: cultura, discursos y poder* (2005); *Construcción simbólica de la ciudad* (2000) *Higuera de la Sierra. Un estudio sobre sociabilidad, identidades y poder* (1999) y *Minería y Poder* (1998, 2002). Es doctor en Antropología Social y profesor de la Universidad Pablo de Olavide, de Sevilla (España).

**Ana Lucia Serrano**, técnica en turismo, ha trabajado en el área turística empresarial por más de 15 años, ha dedicado un lapso de 10 años en Continental Airlines y se ha desempeñado como profesora universitaria en la Universidad de Cuenca (Ecuador) en el área de marketing y productos turísticos.

**Doris Solis Carrión**, socióloga, docente titular de la Universidad de Cuenca. Especialista y Magíster en Políticas Públicas, Género y Desarrollo. Actual coordinadora para los países andinos y América del Sur del programa ST-EP de la Organización Mundial de Turismo. Fundadora del Programa de Estudios de Género y del Programa de Turismo de la Universidad de Cuenca. Exministra de turismo del Ecuador. Premio Valdivia 2001 del Congreso Nacional del Ecuador.

## **Introducción**

### **1. Sobre el Turismo Comunitario**

El turismo comunitario se está consolidando como estrategia de desarrollo y objeto de investigación científica. El creciente número de artículos recogidos en las revistas más prestigiosas dedicadas monográficamente a la investigación turística (*Annals of tourism research*, *Tourism Management* y *Journal of Sustainable Tourism*), y asimismo publicaciones institucionales como *Directrices para el desarrollo del turismo comunitario* de la WWF Internacional (2001) o el documento de la Organización Mundial del Turismo (2006) titulado *Turismo y atenuación de la pobreza: recomendaciones para la acción*, nos sitúan ante un fenómeno emergente que precisa de atención especializada. Por otra parte, y como hecho más importante, el turismo comunitario se ha convertido en muchos países en una estrategia de desarrollo local *desde abajo*, protagonizada por comunidades que habían sido tradicionalmente objetos de desarrollo antes que sujetos del mismo. Ecuador es buena muestra de ello.

El turismo comunitario es una forma de gestión del turismo que aúna tres perspectivas fundamentales: una sensibilidad especial con el entorno natural y las particularidades culturales, la búsqueda de sostenibilidad integral (social y natural), y el control efectivo del negocio turístico por parte de las comunidades. Se trata, pues, de un modo de implementar el turismo que persigue equilibrar las dimensiones medioambientales y las culturales, con la particularidad de una gestión y organización anclada en las comunidades. En la actualidad todo negocio turístico afirmará una actitud sensible con el medio y la cultura, por eso la organización y gestión comunitarias se convierten en el verdadero elemento distintivo del turismo comunitario. No obstante, no podemos olvidar que, igualmente, el turismo comunitario parte de una premisa con respecto al consumidor: la especial disposición del turista que opta por este modelo turístico.

El Turismo comunitario es en los actuales momentos, una “marca internacional” y un elemento de creciente interés en la oferta y demanda turística de los países del “sur”, tanto es así que existen diversidad de experiencias de turismo comunitario en Asia, en África y especialmente en América Latina. Pero no sólo en las zonas emergentes del mundo, también se está experimentando un desarrollo creciente del turismo comunitario en Canadá, Australia, Estados Unidos y Nueva Zelanda. En nuestro sub-continente, desde México hasta Bolivia, pasando por Centroamérica y los países andinos, e incluso

Argentina, encontramos tanto experiencias locales como Federaciones Nacionales y redes que agrupan dichas iniciativas y trazan su propio camino en el mundo del turismo.

Dentro de América Latina, se suele señalar al Ecuador como el país pionero, por el peso cuantitativo y cualitativo de sus experiencias de turismo comunitario. Así, desde los años ochenta, el turismo comunitario se ha convertido en Ecuador en una actividad estratégica para muchas comunidades ya que actúa como catalizador de diferentes procesos:

- (1) La promoción socioeconómica de comunidades en situación muy vulnerable desde los puntos de vista social, económico y cultural, constituyendo un motor estratégico para el desarrollo local de las mismas.
- (2) El *encuentro cultural* a través del turismo, en tanto en cuanto no sólo potencia las identidades culturales indígenas, sino el contacto intercultural en contextos menos asimétricos que los habituales en la práctica turística.
- (3) El desarrollo de actividades económicas sustentables desde el punto de vista ambiental habida cuenta que este tipo de turismo tiene en la naturaleza a uno de sus principales pilares de atracción.
- (4) La apertura de posibilidades de autogestión y desarrollo endógeno de las comunidades (indígenas o mestizas) en virtud de los índices de participación, acción y control comunitario que promociona esta actividad.

De esta forma, el turismo comunitario se convierte en un campo estratégico de desarrollo social, económico y cultural, que parece encarar con éxito varias de las más acuciantes expectativas del mundo actual. Por un lado, es una alternativa complementaria a los modelos clásicos de desarrollo hegemónico, por otro, cataliza la búsqueda de actividades económicas compatibles con la conservación ambiental, y aun supone una exploración consistente de condiciones más equilibradas para el *encuentro cultural*.

Sin embargo el turismo comunitario no es una etiqueta que encierre un dominio conceptual claro, sobre todo a nivel analítico. El principal problema para clarificar esta forma de gestión turística viene de la propia nomenclatura a utilizar y del reconocimiento de ésta en la literatura especializada. No existe una referencia uniforme a este sector turístico. Por el contrario, encontramos un conjunto de términos asociados —ecoturismo, etnoturismo, turismo étnico, turismo indígena...—, tras los que se

esconden discursos muy distintos. En este punto conviene tener presente que el elemento definitorio del turismo comunitario no es tanto su objeto como actividad turística, sino la forma de organizar esa actividad. Es presumible que venga de aquí gran parte de la confusión terminológica ya que se están confundiendo productos turísticos (la naturaleza, la cultura, los pueblos indígenas) con formas de organización de la actividad turística. Aunque es evidente que el consumo de ciertos objetos se ve mejorado por la propia organización de la actividad, no podemos confundir el mero ecoturismo o el propio turismo étnico con una actividad ecoturística o de turismo cultural organizada por una comunidad. En este sentido lo que hay que diferenciar claramente es la organización empresarial de la organización comunitaria. Ciertamente que esta frontera tampoco marca límites inequívocos, pero al menos clarifica el ámbito específico del turismo comunitario, remarcando el modelo organizativo frente al uso de productos turísticos como elementos distintivos. Podemos afirmar que toda la cadena turística se “contagia” con lo comunitario: la oferta con su sello, la demanda predispuesta a la “autenticidad”, la calidad de los servicios, una forma específica de intermediar... Desde el turismo comunitario se pueden desarrollar cualquiera de los productos turísticos al uso, la particularidad reside en el modelo organizativo de la propia actividad turística. La gestión y la organización autónoma son las que propician el desarrollo social, cultural y económico de las comunidades.

Por todo ello, la clave conceptual para comprender el turismo comunitario estaría orientada hacia el propio concepto de “comunidad”. No significa esto que la dimensión de mercado quede fuera de interés. Sino más bien que en el caso del turismo comunitario la atención lógica al mercado –como contexto en el que tendrá lugar la actividad en sí– deberá complementarse a igual nivel con una rigurosa atención hacia el distintivo de este modo de operación turística: la comunidad y sus formas organizativas. ¿Qué concepto de comunidad sería operativo para comprender el turismo comunitario? Desde Occidente es habitual encontrar estudios que entienden a la comunidad, principalmente, como un contexto simbólico apoyado en discursos y prácticas de identificación colectiva. Al ocuparnos del turismo comunitario conviene tener muy presente que la comunidad en Ecuador también tiene una acusada dimensión histórica, jurídica, normativa, socio-organizativa y de gestión de recursos. La comunidad, al mismo tiempo que un ámbito simbólico, es una estructura de funcionamiento que implica una organización y un marco de liderazgos y relaciones de poder, amén de una fuerte adscripción territorial. Por tanto debe aprehenderse como un contexto simbólico-

organizativo inextricable. Esta es su fortaleza para encarar con garantías los requerimientos de dedicación, intensidad, estacionalidad, irregularidad, y recompensas del negocio turístico que patrocina. Si la comunidad funciona bien subsume eficazmente los requerimientos del negocio turístico; es más podríamos afirmar que adapta el negocio a sus propias formas organizativas. No es de extrañar que algunos casos específicos nos hagan pensar que la organización comunitaria pudiera superar a la propia organización empresarial en cuanto a su eficacia y eficiencia. Pero al mismo tiempo, la estructura comunitaria (que pretende un sistema equilibrado, a veces igualitario, rotativo en las tareas...) puede constituir un contexto de mayor lentitud y complejidad para la competitividad que impone el mercado (nivel de servicios, calidad, prestaciones...).

En este sentido el Turismo Comunitario se entendería mejor desde la economía social y las economías populares (formas organizativas) que desde el sector turístico tal cual (objeto de la actividad), ya que su elemento definitorio es su organización comunitaria. No obstante, el turismo comunitario presenta una cierta ventaja en cuanto a la venta de sus productos. Si bien sus productos son tan variados como el propio mercado turístico (naturaleza, arqueología, la propia comunidad –vivencias–, la cultura de forma general...) para algunos sectores del mercado el acceso a esos productos adquiere un plus si son ofertados desde sus depositarios. Es más, la fuerza de lo comunitario, para el caso del Ecuador y otros países andinos, reside en factores extra-turismo, que no son otros que la vitalidad de culturas ancestrales, asentadas en espacios de enorme diversidad natural, con lenguas, visiones, sociedades y conocimientos diferentes que colocan parte de todo ello en la llamada “industria de las experiencias”: el turismo. Así ecoturismo y etnoturismo adquieren una dimensión muy especial si se consumen desde el turismo comunitario, lo que coloca a este subsector turístico en una situación potencialmente privilegiada dentro del propio mercado. De ahí la aparición de ciertos celos por parte de los operadores turísticos y la resistencia a que se conforme un ámbito de exclusividad dentro de la actividad amparada en criterios que van más allá del mercado: derechos de los pueblos indígenas, políticas de discriminación positiva, exenciones fiscales...

Es aquí donde el papel regulador del Estado y la reivindicación de las organizaciones del turismo comunitario adquieren razón de ser. Desde el punto de vista legal y normativo, el turismo comunitario en Ecuador arrastra varias rémoras que es necesario tener en cuenta. Es la ley de turismo de 2002 la que reconoce las operaciones turísticas



comunitarias y asimismo a la Federación Plurinacional de Turismo Comunitario del Ecuador (FEPTCE) como su interlocutor colectivo. Pero en esta ley no está clara la definición de este tipo de actividad. En 2006, y tras un periodo de abierto conflicto, el ministerio y la FEPTCE llegan a un acuerdo para que esta organización tenga un papel protagonista en la regulación y definición del turismo comunitario (concretamente para el reconocimiento de actividades turísticas comunitarias). No obstante estos acuerdos han abierto un divorcio-conflicto entre la operación comunitaria y la operación turística privada, ya que por parte de los empresarios turísticos puede entenderse que se está asistiendo a una regulación del mercado turístico que los discrimina frente a las operaciones comunitarias, en definitiva a una competencia desleal.

Con todas estas consideraciones en mente hemos de asumir que la comprensión del turismo comunitario debe situarse a caballo entre el análisis turístico y el estudio de las comunidades que lo implementan. El turismo comunitario forma parte de una estrategia de desarrollo local a través de la actividad turística. Desde esta perspectiva ¿qué efectos persigue?

(a) *Mejora de la calidad de vida* (el buen vivir según la propuesta indígena).

Desde los organismos internacionales como la Organización Mundial del Turismo o la Organización Internacional del Trabajo el turismo comunitario se asocia a los programas de lucha contra la pobreza. Desde el turismo comunitario se procura un efecto positivo sobre el conjunto de la comunidad; así los beneficios deben repercutir sobre el conjunto de sus miembros, aunque al mismo tiempo considere recompensas desiguales en virtud del distinto grado de participación de los mismos en el negocio turístico. En este mismo sentido, también se entiende que el turismo comunitario es una forma de frenar la emigración desde las comunidades. Se trata, por tanto, de una estrategia socio-económica de desarrollo comunitario que elevando el nivel de vida general frene las tendencias migratorias.

(b) *Mejora medioambiental*. La sistemática vinculación del turismo comunitario con el ecoturismo y de manera general con la naturaleza como objeto turístico, hace que a nivel comunitario el negocio turístico implique una práctica de conservación ambiental. No se ha hallado mejor excusa para transformar las prácticas ambientales negativas que hacer al medioambiente

objeto del mercado. Junto a este proceso se recuperan formas de relación tradicional que, coincidentes con las políticas ambientales internacionales, vienen a hacer aún más consistente la protección ambiental.

- (c) *Defensa de las minorías étnicas.* Para las asociaciones y organizaciones indígenas, también para muchas comunidades, el turismo comunitario tiene una marcada dimensión política ya que se convierte en un medio de reivindicación y autogestión sobre territorios y recursos. En Ecuador, en estos momentos, la operación turística comunitaria es un campo de presencia indígena en la política nacional (también en el mercado turístico): a través de él los indígenas no sólo reclaman su lugar en el Estado sino también en el Mercado. Esta misma actitud se extiende a las comunidades campesinas que no forman parte de las nacionalidades y pueblos indígenas ecuatorianos.

Estos tres niveles de impacto del turismo comunitario –sin perjuicio de que pudieran señalarse alguno más– nos deben hacer pensar en un fenómeno acusadamente multidimensional y que rompe los moldes de las formas disciplinarias más clásicas de abordar fenómenos sociales, transformaciones culturales o sectores económicos. El turismo comunitario no sólo produce una cierta incertidumbre enfocado desde la óptica del mercado ya que cuestiona algunas de sus premisas al tiempo que se muestra envidiable en el desempeño de otras; sino que a nivel propiamente comunitario presenta un perfil acusadamente dialógico, con tendencias que al mismo tiempo son complementarias, antagónicas y concurrentes.

Al interior de las comunidades, el turismo comunitario propicia una nueva visión del medio ambiente, que en muchos casos implica paradójicamente una recuperación de formas de representación tradicional de la naturaleza que se encontraban en franca crisis. También se documentan revitalizaciones de la cultura propia, y aproximaciones novedosas a culturas ajenas (la de los turistas); todo ello se imbrica con procesos de incremento de la autoestima y reivindicación política de la identidad. Resulta revelador el fortalecimiento de la organización comunitaria (en creciente crisis y fuertemente debilitada por la influencia de formas económico-sociales dominantes desde la modernidad y el mercado) al desarrollarse un nuevo contexto en el que practicarla; contexto que además reporta interesantes beneficios a los individuos y sus comunidades. Asimismo, se produce en la mayoría de los casos una recuperación de

ciertas actividades tradicionales (agrarias, ganaderas, artesanales, gastronómicas). El turismo comunitario no viene a sustituirlas, sino que antes bien las convierte –además– en recursos turísticos (agroecología por ejemplo), lo cual redundaría en la sensibilidad y sostenibilidad ambiental. No se trata de hacer depender a las comunidades de una nueva actividad que anule a las demás, sino que debe complementarse con estas. En ese complemento reside el aumento del nivel y la calidad de la vida a los ojos del exterior y del interior de las comunidades. Pero no podemos olvidar que el turismo también puede conllevar la antítesis de todos y cada uno de los procesos a los que nos hemos referido.

A la hora de analizar la dimensión económica del turismo comunitario hay que ser prudentes y contextualizar apropiadamente las reflexiones. No parece razonable insertar los resultados económicos de esta forma de operación turística en los análisis macroeconómicos al uso. Hay que tener siempre muy presente el contexto que supone el funcionamiento económico de la comunidad, marcado por una visión de integralidad, es en este ámbito en el que adquiere realmente sentido, significación y relevancia explicativa. Ni siquiera parece lógico que las cifras de turistas comunitarios se fundan tal cual con las cifras generales. En este sentido hemos de tener muy presente que por definición, el turismo comunitario complementa, no subsume, el funcionamiento económico de la comunidad. Su funcionamiento no se basa en el empleo por cuenta ajena, y en mayor o menor grado, según los casos, debe generar beneficios tangibles para el conjunto de la comunidad; además la minga y otras formas de trabajo colectivo sirven de base y referente tanto para la organización como para la generación y mantenimiento de las infraestructuras turísticas (que no sólo se utilizan para fines turísticos). No basta por tanto con un análisis estrictamente al uso y sectorial, lineal de amortizaciones, inversiones, rentabilidades, etc., sino que todo el efecto económico de esta actividad hay que contextualizarlo tanto en la lógica de mercado como en la lógica de las relaciones de intercambio y reciprocidad comunitarias. Una vez más, el análisis económico nos obliga a entender la diferente racionalidad de la economía y las relaciones sociales de las comunidades de Ecuador, más allá de los tradicionales conceptos económicos de occidente.

En tanto que fenómeno multidimensional, dialógico, y como vemos ahora híbrido, el estudio del turismo comunitario debe desarrollarse de forma empírica. La comunidad es el contexto en el que toda esta maraña de influencias e impactos tiene lugar. Por eso es muy importante el análisis del uso privado-colectivo de los beneficios, de la

organización del trabajo, de las formas en que la comunidad se presenta al turista, de las pautas de consumo... Esta necesidad de empirismo nos recomienda acercarnos al turismo comunitario sin planteamientos excesivamente preconfigurados, debemos estar abiertos a las contradicciones y las sorpresas. Así, paradójicamente, podemos encontrar que el mercado, al penetrar en la comunidad vía turismo comunitario (quizá lo hace ya mediante otra fórmula de turismo, así como por otras vías no turísticas) activa las identidades étnicas. Esto puede ser entendido como un impacto positivo, al lado de otros netamente negativos provocados también desde mercado. El mercado debe ser tomado como un factor de influencia muy compleja y de valoración contradictoria; la lectura que hagamos no puede tener sólo un cariz. El turismo comunitario puede estar suponiendo una *forma de ser* en la globalización sin quizá caer absolutamente inerte ante ella, de ahí que constituya una buena atalaya para analizar y reflexionar de forma más general sobre la trayectoria de las comunidades, situadas entre el Mercado y el Estado. No hay que olvidar además, que la habilidad y capacidad de inserción selectiva de las comunidades en el Mercado y el Estado, ha sido ya documentada como una de las claves de su resistencia, recreación y vitalidad históricas.

## **2. Sobre la investigación**

La investigación sobre turismo comunitario debe considerar tanto el conjunto del globalizado mercado turístico, las condiciones de la realidad nacional en la que se desarrolla, así como las características de las comunidades específicas que lo protagonizan. Es evidente la creciente demanda de este “producto turístico”, no hay más que barajar las últimas tendencias del mercado para disponer de una idea clara de la potencialidad de este subsector turístico. No obstante, y habida cuenta de las características intrínsecas del turismo comunitario, no basta con la demanda para poder implantarlo, ni con políticas públicas que lo animen: se precisa de una implicación y desempeño comunitario muy específicos, no se trata de un negocio que se instala desde fuera, sino de una iniciativa social que debe surgir –aunque con apoyo exógeno en la mayoría de los casos– desde dentro de las comunidades. El turismo comunitario es un modelo turístico primordialmente impulsado desde la oferta. Así se entiende desde la propia Organización Mundial del Turismo en *Turismo y atenuación de la pobreza: recomendaciones para la acción*: “...en turismo el personal no puede ser sustituido por máquinas. Así, un elemento fundamental es identificar las habilidades técnicas y de

cualquier otro tipo en las comunidades, y potenciar el capital humano. Los proyectos de turismo comunitario deben ser concebidos para el beneficio de todos y no generar competencias entre los miembros de la comunidad. Debe asegurarse una remuneración justa, así como la compatibilidad de las actividades turísticas con las tareas diarias de la comunidad. No debería olvidarse que, sin la comunidad, ningún proyecto podrá tener éxito” (2006:10).

Desde esta perspectiva el estudio del turismo comunitario debe ser enfocado necesariamente desde una perspectiva multidisciplinar, cualquier otra consideración sesgaría sus resultados obviando el carácter multidimensional, dialógico e híbrido que hemos venido señalando. Asimismo, será precisa no sólo la implicación de disciplinas diversas, sino una aproximación metodológica heterogénea, que puedan abarcar la complejidad de nuestro objeto de estudio. Queriendo recoger, en la medida de las posibilidades, esta sensibilidad metodológica y multidisciplinar este estudio es resultado de una aproximación complementaria. Por un lado, el análisis contextual del desarrollo del turismo comunitario en Ecuador y, por otro, los estudios de caso mediante el trabajo de campo etnográfico.

Los contextos del desarrollo del turismo comunitario en Ecuador se refieren principalmente al marco histórico, normativo-legal del turismo y específicamente del turismo comunitario, al análisis del origen y evolución del turismo comunitario en la República del Ecuador, así como de las organizaciones e instituciones en torno este sector turístico; y finalmente al estudio crítico del turismo comunitario como sector específico de actividad y su papel en el mercado turístico más general.

Los estudios de caso obedecen a la necesidad de conocimiento empírico para abordar un fenómeno aún incierto a nivel teórico. Para la selección de los casos se han tenido en cuenta tanto criterios geográficos como criterios directamente relacionados con el desarrollo y las tipologías del turismo comunitario. Así las cinco comunidades estudiadas Caguanapambapamba-Sisid (El Tambo-Cañar), Huertas (Sta. Isabel-Azuay), Agua Blanca (Pto. López-Manabí), Tunibamba (Cotacachi-Imbabura) y Machacuyacu (Tena-Napo) se reparten por las tres grandes áreas del Ecuador continental (amazonía, sierra y costa), y asimismo representan distintas situaciones de madurez en torno a la actividad turística. En tres de ellas la actividad turística alcanza ya un notable éxito y relevancia, en las otras dos asistimos al intento de implantación del turismo como parte de la estrategia de desarrollo local. Asimismo, los cinco casos estudiados ejemplifican

las distintas tipologías de producto turístico comunitario, sea éste de carácter más cultural, étnico, ecológico o vivencial.

Los estudios de caso nos han permitido reconstruir desde dentro el proceso a través del cual las comunidades encaran la actividad turística, así como comprobar su funcionamiento en la actualidad. El método etnográfico posibilita el estudio del hecho turístico no de manera aislada, sino inserto en el conjunto de la vida y el funcionamiento comunitario a todos los niveles (ideológico, familiar, colectivo, político, económico...), así como desde la perspectiva de la acción de agentes externos a la propia comunidad (instancias estatales, organizaciones no gubernamentales...). Siguiendo esta perspectiva los estudios etnográficos han girado en torno a tres ejes.

a) El carácter de esta modalidad de turismo obliga especialmente a reflexionar sobre la relación de la propia actividad turística con los elementos que definen la cultura, los modelos de identificación y el patrimonio natural y cultural de las comunidades. Todo ello adquiere una doble dimensión ya que se trata tanto de elementos básicos para el mantenimiento y reproducción de las propias comunidades, como asimismo de recursos turísticos. Esta circunstancia hace que el análisis de la cultura, las identidades, el patrimonio y el turismo, se articulen profundamente.

b) Para el desarrollo del turismo comunitario es necesaria una positiva imbricación de los proyectos dentro de los sistemas sociopolíticos locales. La organización comunitaria es el marco en el que tienen lugar las actividades turísticas, por ello el funcionamiento comunitario, los liderazgos, las tomas de decisión colectiva..., se convierten en referentes básicos para comprender el turismo comunitario, su desarrollo, sus tensiones y conflictos, así como su eventual sostenibilidad social.

c) Por último, en los casos que analizamos resulta muy notoria la influencia externa sobre las comunidades. La mayoría de experiencias de desarrollo, y el turismo comunitario no es excepción en este sentido, están fuertemente vinculadas, u opuestas, a agencias estatales, internacionales, de cooperación, ONGs, etc., en una compleja relación que marca favorable o desfavorablemente el desarrollo del turismo comunitario.

Tanto mediante el estudio etnográfico (perspectiva micro), como desde el análisis del contexto general (macro), la pretensión de este trabajo no es otra que dar respuesta a la pregunta ¿qué condiciones hacen posible el turismo comunitario? La combinación de

ambas aproximaciones nos permite encarar de forma integral esa multidimensionalidad del turismo comunitario.

El proyecto ha durado aproximadamente un año. A lo largo de este periodo se ha trabajado intensamente el enfoque contextual a partir tanto de investigación primaria específica como de la consulta de las fuentes secundarias necesarias. El enfoque etnográfico ha tenido como elemento central el trabajo de campo, con una estancia efectiva de una media de tres meses (variable en periodos y duración en cada caso concreto) en cada una de las cinco comunidades seleccionadas, así como el posterior análisis y estudio de los datos obtenidos. El equipo ha estado compuesto por once investigadores (seis ecuatorianos y cinco españoles) de diversas disciplinas (titulados en turismo, economía, derecho, antropología, sociología, historia) que en las diferentes fases de la investigación han madurado progresivamente el enfoque conjunto e interdisciplinario de forma articulada. De esta forma el problema general de investigación –las condiciones que hacen posible el desarrollo del turismo comunitario– fue adecuado analíticamente a un formato que hiciera más tangible los resultados del estudio. Nuestra pregunta pronto pasó a ser ¿qué factores nos ayudan a entender el desarrollo y la sostenibilidad del turismo comunitario en Ecuador? Esta depuración analítica nos permitía concretar y focalizar los trabajos tanto del análisis contextual como de los estudios de caso.

En la mitad del proceso de la investigación, disponiendo ya de una visión consistente sobre la normativa y la evolución del turismo comunitario en Ecuador, de su significación en el mercado, y asimismo gozando de una notable implantación en las diferentes comunidades estudiadas, se procedió a determinar los factores que se consideraban más relevantes desde los distintos puntos de vista metodológicos. Este ejercicio analítico a mitad del proyecto nos permitiría reenfocar la investigación para comprobar si realmente la relevancia de los factores resultaba consistente. El trabajo multidisciplinar nos permitió convenir los siguientes factores, asegurando su relevancia tanto a nivel macro como micro analítico:

- las formas de organización comunitaria
- la intervención externa en las comunidades
- las formas y niveles de apropiación de las comunidades sobre sus recursos naturales y culturales
- la inserción del turismo comunitario en el mercado, desde las comunidades

- los liderazgos comunitarios.

Desde nuestra perspectiva la confluencia de estos factores explicaría el surgimiento, desarrollo, bloqueos, conflictos y sostenibilidad social del turismo comunitario. El análisis tanto del contexto ecuatoriano como de las comunidades específicas parece indicarnos que se trata de una perspectiva analítica correcta. No mantenemos, sin embargo, que no pudieran reivindicarse otros factores; pero sí afirmamos que estos resultan suficientemente relevantes para procurar elementos de reflexión y análisis, y que en consecuencia bien podrían suponer parte de una modelización analítica –aún pendiente– para construir un modelo teórico sobre las condiciones del turismo comunitario.

### **3. El texto**

La estructura de este libro tiene plena consonancia con el enfoque expuesto hasta ahora. Tras la presente introducción —en la que pretendemos aclarar todos los presupuestos y condicionantes que sustentan los resultados de nuestro trabajo—, en la primera parte: *Turismo comunitario en Ecuador*, encontraremos un recorrido por los aspectos legislativos, normativos, históricos y de mercado que contextualizan al turismo comunitario en la República del Ecuador. En la segunda parte, *El turismo comunitario en las comunidades*, se analizará la relevancia de los distintos factores a través de su efecto en las comunidades, de esta forma el capítulo referido a cada comunidad servirá de pretexto para analizar uno a uno los factores que entendemos explican el desarrollo y la sostenibilidad social del turismo comunitario. Cada comunidad ejemplificará la relevancia de un factor, entendiendo que los demás factores también ejercen su influencia sobre ella, asunto sobre el que no será posible detenerse de forma explícita. Finalmente, en *Conclusiones y nuevas líneas de trabajo*, se reflexiona tanto sobre el futuro del turismo comunitario en Ecuador, como sobre la oportunidad y retos de la aproximación analítica que aquí proponemos.



El estudio que da pie a este libro es la culminación de un trabajo de maduración científica, académica e institucional que viene de atrás. La firmeza de la Universidad de Cuenca (UC) de Ecuador y la Universidad Pablo de Olavide (UPO) de España, en mantener líneas de colaboración abiertas es la base sobre la que se constituyó en su día el equipo de investigadores que ha sido capaz de desarrollar un trabajo como el que aquí se presenta. El empeño de una y otra institución en que el proyecto saliera adelante, así como el aporte de medios y recursos a su consecución, deben ser reconocidos y valorados en sus justos términos por el esfuerzo que ha supuesto para ambas universidades. El Programa de Turismo y Gastronomía de la UC, y el Departamento de Ciencias Sociales de la UPO han sido los soportes institucionales inmediatos que han posibilitado la conformación y funcionamiento efectivo del amplio equipo. En ambas instituciones universitarias hemos de recordar el papel del Programa Fortalecimiento a las Propuestas de Turismo Comunitario (TURCOM), del Grupo de Investigación Social y Acción Participativa (GISAP), y de los diferentes proyectos de investigación que en un lado y otro han significado un impulso sinérgico a nuestro trabajo. Hemos disfrutado del apoyo explícito y la colaboración constante del Ministerio de Turismo del Ecuador y de la OMT a través de su programa ST-EP. La FEPTCE nos ha brindado desde el principio, y una vez que convenimos lo cercanos que estábamos en cuanto a sensibilidades e intereses, un entusiasta apoyo, con invitaciones constantes a sus eventos y una demanda sobre nuestros resultados que sin duda ha supuesto un estímulo añadido a nuestro trabajo. Muy especialmente tenemos que manifestar y reconocer la labor de la Agencia Española de Cooperación Internacional (AECI) financiadora de las movilizaciones necesarias para el desarrollo efectivo del estudio.

Pero no son sólo instituciones las que deben ser reconocidas y agradecidas aquí. No por obvio resulta menos oportuno expresar que los protagonistas del trabajo son las comunidades, sus cabildos y los comuneros y comuneras que hacen posible el turismo comunitario. Desde el equipo no hay más que palabras de agradecimiento por la acogida que hemos tenido en Agua Blanca, Caguanapambapamba, Huertas, Machacuyacu y Tunibamba; y sobre todo por lo que las estancias en esas comunidades han supuesto para nuestra forma de ver el mundo y a nosotros en él.

Para los que un día llegamos a trabajar en este estudio tanto a Ecuador como a España, el calor y la comprensión de los que nos recibían supusieron un apoyo que probablemente ellos no se imaginan. Braulio, Miguel y Miguel Angel de la oficina de Relaciones Internacionales de la UPO y Olga del Vicerrectorado de Profesorado;

Mónica y Carmen Amelia al frente de la administración del Programa de Turismo y Gastronomía de la UC; y Sumak, Antía y Maitane, desde las dependencias del Programa ST-EP en Quito, nos facilitaron nuestras estancias, tránsitos y necesidades documentales. Con Carlos Ochoa, David Parra, y Ana Puente nos sentimos como en casa, a pesar de los kilómetros que nos separaban de ella.

**Parte I**  
**El Turismo Comunitario en Ecuador**  
**Evolución, legislación y mercado**



## **De la Resistencia a la Sostenibilidad.**

### **El proceso histórico del Turismo Comunitario en Ecuador y sus retos actuales.**

Doris Solís Carrión

#### **1. Introducción**

Aunque el turismo en Ecuador inicia su desarrollo moderno en los años 50 del siglo XX, es principalmente en las tres últimas décadas, en que empieza a consolidarse como actividad económica y socio-cultural de importancia. En el campo político, la creación de una instancia gubernamental —el actual Ministerio de Turismo— surge tan sólo hace 14 años (agosto 1992, MINTUR).

Hoy, el turismo representa para Ecuador la tercera actividad en importancia económica, luego del petróleo y el banano (sin considerar los ingresos de las remesas de los emigrantes). Implica un promedio de 700.000 visitantes extranjeros por año y alrededor de 800 millones de dólares que ingresan al país por este concepto (MINTUR, 2006). Efectivamente, significa el 4.4% del PIB, lo que lo coloca como uno de los principales sectores productivos del país. Por cada dólar que se genera en la economía nacional, 10 centavos corresponden al turismo. Por otro lado, un incremento de un dólar en la demanda turística, genera el crecimiento de la producción (PIB) en 2,75 dólares, lo cual es un indicador significativo de su efecto multiplicador (MINTUR, 2006).

Hay que señalar que el turismo —bajo ciertas modalidades de operación— tiene condiciones excepcionales para proyectar su desarrollo, al ser Ecuador considerado como uno de los 12 países megadiversos del mundo, poseedor de una de las mayores diversidades de ecosistemas y culturas vivas en un territorio relativamente pequeño, con buenas condiciones de conectividad interna y ubicado estratégicamente. De hecho, algunos especialistas afirman que Ecuador es el país más biodiverso del mundo por Km<sup>2</sup>, el 11% de la biodiversidad del planeta está en Ecuador. Solamente Mindo, en sus 27 mil hectáreas tiene 450 especies de aves, esto es mayor que lo que tiene EEUU y Europa juntos (MAE, 2005). Los especialistas en observación de aves (bird watching) han identificado en Ecuador dos de los diez sitios con mayor variedad de especies de avifauna en el mundo, específicamente en Podocarpus y en Mindo (MINTUR, 2005).

El turismo por otra parte, en una economía como la ecuatoriana, altamente dependiente de los ingresos del petróleo, es considerado como una actividad generadora de empleo y de redistribución de la riqueza, integradora y complementaria con múltiples actividades.

Por cada empleo directo que se genera en turismo se crean entre 3 y 6 puestos de empleo indirecto. De hecho, el turismo se constituye así en una estrategia relevante para la superación de la pobreza y el desarrollo sostenible del país (MINTUR, 2002).

En este contexto, por un lado se ha desarrollado el sector tradicional del turismo, integrado por servicios como hotelería, restaurantes, operadoras turísticas, transporte comercial y turístico, infraestructura de turismo; mientras, por otro lado, las comunidades indígenas y rurales empezaron lentamente durante las tres últimas décadas del siglo XX a plantearse también la relación con la actividad turística, acuñando una propuesta propia que se denomina *turismo comunitario*.

Así, podemos decir que el turismo comunitario se desarrolla a partir de los años 80, “paralelamente” a la industria turística convencional, llegando a ser un sector creciente e importante para no menos de 100 comunidades indígenas y campesinas —unas 3.000 familias—. Esta actividad, por lo tanto, beneficia directa e indirectamente a no menos de 15.000 personas del sector rural ecuatoriano (FEPTCE, 2006).

Tomando en cuenta que la industria turística exhibe indicadores de 58 mil personas con empleo directo —1.5% de la PEA ecuatoriana— (MINTUR, 2002), su peso es relativamente significativo. De hecho, ya en 1993, *The Ecotourism Society* señalaba que *más comunidades indígenas y locales del Ecuador están manejando productos ecoturísticos que en ningún otro país del mundo, posicionándole al Ecuador como líder mundial en ecoturismo comunitario* (en MINTUR, 1993:2).

¿Cómo se explica este surgimiento —“en paralelo” a la empresa turística— de una modalidad operada por las propias comunidades, con una fuerza y un peso específico que convierten a Ecuador en un país pionero de esta forma de turismo? Es lo que vamos a tratar de responder a continuación, a través de un recorrido histórico.

## **2. Reseña histórica del turismo comunitario**

Ha existido una amplia discusión en torno a si el turismo comunitario es un producto o una modalidad de operación, y en las primeras etapas de su desarrollo inicial, fue ligado indistintamente al ecoturismo, o “ecoturismo comunitario” (ASEC, 1993). Aunque no es el objetivo reseñar en detalle este debate, vale precisar que el punto definitorio de esta forma de hacer turismo, es que *constituye una oferta construida, gestionada y controlada por la misma comunidad y tiene como principal rasgo diferenciador la distribución de los beneficios*.

Así, para sus actores: *“Turismo comunitario es toda actividad turística solidaria que permite la participación activa de la comunidad desde una perspectiva intercultural, manejo adecuado del patrimonio natural y valoración del patrimonio cultural, basados en un principio de equidad en la distribución de los beneficios locales”* (FEPTCE, 2006). El turismo comunitario se plantea como la relación entre la comunidad y sus visitantes, que implica por lo tanto un sujeto colectivo, una finalidad socio-cultural, estructuras y prácticas democráticas y solidarias con expresos beneficios locales, participación y responsabilidad comunitaria.

Para la OIT, organismo que tiene más de quince años trabajando el tema en América Latina, *“lo comunitario indígena designa un sujeto social histórico, con derechos y obligaciones, cuya cohesión interna se sustenta en la identidad étnica, la posesión de un patrimonio común y la aceptación de un conjunto de principios, valores, normas e instituciones consuetudinarios, cuyo fin último es el bienestar común y la supervivencia del grupo con su identidad propia”* Es este sujeto colectivo el que opera y propone una forma alternativa de operar el turismo.

La definición propuesta por la FEPTCE es al mismo tiempo una construcción colectiva y un punto de llegada en el proceso vivido por las comunidades ecuatorianas desde los años 80. Refleja la confluencia de búsqueda de alternativas económicas y sociales complementarias a sus actividades tradicionales en la generación de ingresos, empleo y lucha contra la pobreza. Pero también una estrategia de conservación, acceso y control de recursos naturales y de revalorización de su patrimonio cultural. En otras palabras, el desarrollo del turismo comunitario está imbricado íntimamente con lo que han sido las búsquedas, derroteros y luchas de las comunidades indígenas de Ecuador en estas décadas, por generar un espacio de afirmación de sus culturas y de participación en la sociedad nacional.

Por ello, en el surgimiento y desarrollo del turismo comunitario ecuatoriano, encontramos que inciden varios factores, particularmente: el acceso, conservación y control de los recursos naturales y la reivindicación de los derechos a sus territorios ancestrales, la lucha contra la pobreza y por los derechos indígenas, el posicionamiento en el mercado con una propuesta distintiva, a la par que los liderazgos, la capacidad organizativa y los agentes externos que han jugado un papel decisivo en su surgimiento. En términos de periodización, encontramos que existen tres etapas claramente marcadas que sitúan su recorrido histórico.

## 2.1. Los inicios: 1980-2000

Los años 80 estuvieron internacionalmente marcados por la creciente sensibilización y debate sobre la conservación de los recursos naturales y el manejo ambiental, así como el cuestionamiento de prácticas nocivas con los mismos. Ello habrá de desembocar en la famosa Cumbre de la Tierra (Río de Janeiro, 1992) que pondrá el concepto de sostenibilidad como nuevo elemento del debate y la práctica del “modelo de desarrollo”. Este debate llegará también al turismo, planteando una conflictiva relación entre turismo y conservación, lo que ya fue considerado en el diseño de la operación turística para las Islas Galápagos (D’Little, 1967, citado por Parra, 1989) y que posteriormente fue acogido por otros autores como por ejemplo Budowski (1976)<sup>1</sup>.

La sensibilización por la conservación del ambiente irá de la mano de la nueva demanda de destinos naturales. Aunque la historia del turismo de naturaleza habla de que éste “ha existido siempre”, es destacable un incremento significativo de este tipo de viajes desde la década de los ochenta, donde la mayoría de las tour operadoras del turismo de naturaleza observaron un incremento de un 20 % anual.<sup>2</sup>

En el caso de Ecuador, a partir del posicionamiento del producto Galápagos, que se inició en 1968 como resultado de un estudio de factibilidad técnico-económica para cruceros turísticos en el archipiélago (Parra, 2001), esta nueva fuerte demanda propició la llegada de visitantes a otras zonas continentales de gran diversidad ecológica donde se ubican la mayoría de las comunidades. Este nuevo mercado comienza a ser conocido como “Ecoturismo” y se convierte así en un potencial inestimable para las comunidades —inicialmente amazónicas— en su lucha por la supervivencia cultural, social y económica. Se inauguran así dos décadas en las que las comunidades transitarán desde su posición como parte de la oferta de ecoturismo a gestores de su propia propuesta de turismo comunitario. En 1998 el “Foro Nacional sobre la participación Comunitaria en Ecoturismo” organizado por la ASEC, ilustrará justamente el enfoque de los actores ecoturísticos que, sin embargo, será superado por la búsqueda de un camino propio por parte de las comunidades. Este tema lo profundizaremos más adelante, por ser una de las etapas claves sin las cuales no se explica el punto de crecimiento y desarrollo en que hoy se encuentra el turismo comunitario en Ecuador.

---

<sup>1</sup> “Turismo y conservación: ¿conflicto, coexistencia o simbiosis?” transcrito del discurso de apertura de la conferencia mundial organizada por PATA (Pacific Area Travel Association), KYOTO 1973.

<sup>2</sup> Sylvie Blangy y Megan Epler Wood, ECOTURISM, a guide for planners and managers, cáp. N 2. Ed. Kreg Linderberg y Donald E. Hawkins. 1993



## **2.2. El reconocimiento institucional, del sector privado y del mercado (2000-2003)**

Para el año 2000, el mercado internacional de ecoturismo era suficientemente amplio y creciente y había integrado paulatinamente la demanda no solo de turismo de naturaleza, sino de turismo comunitario, ofertado por las comunidades indígenas.

Recordemos que las Naciones Unidas proclamaron al año 2002 como Año Internacional del Ecoturismo. Con esa ocasión se llevaron a la práctica muchas iniciativas y se difundieron ejemplos de buenas prácticas en todo el mundo, con frecuencia relativas al turismo en regiones de población “pobre”. La Declaración de Québec sobre el Ecoturismo, motivada por la celebración del año del ecoturismo, puso de manifiesto las múltiples formas en que el turismo puede prestar asistencia al desarrollo sostenible, beneficiando a la población en condiciones de pobreza y a las comunidades indígenas.

La OIT señala que *“las nuevas corrientes turísticas mundiales, gestadas en las dos últimas décadas se han traducido en un creciente número de proyectos de turismo en comunidades indígenas o rurales, mediante el impulso de agentes externos como ONG, empresas privadas, instituciones públicas y de cooperación internacional”* precisando que lo que veremos de los años 90 en adelante es la intensificación y mayor escala en la relación con el mercado. Se agrega que el perfil del turista para los años 2000, especialmente europeo y norteamericano, se inclina por un turismo de “renovación, contraste y originalidad, en entornos naturales preservados y con servicios de calidad”.

Al otro lado, en esta etapa se fortalecieron las voces que reclamaban un rol de gestores y no solo de actores pasivos de las comunidades en el desarrollo y los beneficios de la actividad turística: *“las empresas nacionales e internacionales han empezado de manera autónoma a ingresar paquetes turísticos a comunidades y territorios indígenas, sin reportar a éstos ningún beneficio (...) o incorporándolos como mano de obra barata de los grandes negocios (...) se han evidenciado fenómenos de folklorismo o la utilización y manipulación burda de valores, cosmovisiones, tradiciones y costumbres sagradas de los pueblos indígenas.(...) en contrapartida, existen las experiencias de desarrollo turístico gestionadas por comunidades indígenas”* (Blanca Chancoso, Dirigente CONAIE, en OIT, 2001).

Aunque como hemos citado, el Foro Nacional sobre la participación comunitaria en el ecoturismo (ASEC, 1998) contribuyó a visibilizar muchas de las propuestas de las comunidades, éstas fueron básicamente caracterizadas como “aliadas de la conservación y partícipes de los beneficios” del ecoturismo, pero no como actoras y gestoras protagónicas de operaciones turísticas.

En el Ecuador, para el año 2000, se habían puesto las bases para una gestión turística planificada y desde una perspectiva de política de Estado, lo cual se expresó sobre todo en la formulación de la nueva Ley de Turismo, debatida el año 2002 y aprobada en diciembre, así como la implementación de políticas nacionales relevantes (la descentralización turística a gobiernos locales), la creación de estadísticas turísticas (CST), el estudio sistemático de los mercados y el impulso del turismo comunitario y su organización (FEPTCE). Efectivamente, la ausencia de la participación comunitaria en el turismo, en forma diferenciada de una empresa comercial, va a ser uno de los temas que la nueva ley supera.

Un indicador de esta nueva visión será el seminario nacional de Puyo 2001, organizado por el MINTUR, la OIT y actores del sector público, privado y comunitario del país, donde se posiciona con claridad esta nueva dirección de la gestión turística ecuatoriana: *“El turismo que queremos desarrollar en el Ecuador es un turismo especializado y no masivo, un turismo responsable y sostenible, que respete el patrimonio tanto natural como cultural. Este tipo de turismo requiere un país, una región, una localidad con identidad, si se la pierde ya no tenemos nada que mostrarnos a nosotros mismos, ni a los demás. Por lo tanto debemos incentivar el rescate, el fomento de las tradiciones y manifestaciones culturales locales. (...) el turismo en el Ecuador está cambiando, la apuesta es que el Ecuador cambie gracias al turismo”*. Son las palabras de la empresaria turística Rocío Vásquez Alcázar, para entonces Ministra de Turismo, quien ejercerá un liderazgo visionario proponiendo a todos los sectores del país, una mejor y mayor comprensión de la enorme oportunidad que tiene Ecuador con su especial diversidad cultural y natural juntas, en el escenario internacional.

A este Encuentro Nacional le seguirán hitos importantes, seminarios latinoamericanos promovidos por la OIT en América Latina, participación comunitaria en las primeras ferias internacionales, proyectos de capacitación, mayor desarrollo de productos, entre otros. La preocupación central fue la de identificar las condiciones necesarias para el desarrollo de un turismo sostenible desde la perspectiva de las comunidades indígenas y las relaciones que éstas esperaban establecer con los otros actores fundamentales del sistema turístico: el Estado y el sector privado en particular<sup>3</sup>.

---

<sup>3</sup> OIT: Turismo, Mercado y Sostenibilidad, documento N 136, Lima, marzo 2001. OIT: Turismo Sostenible con comunidades indígenas: mercado y sostenibilidad, documento N 138, La Paz, julio 2001. OIT: Turismo Sostenible: Estado, comunidad y Empresa frente al mercado. El caso de Ecuador, documento N 140, El Puyo, agosto 2001.

El turismo comunitario alcanza pues, en este momento, un nombre propio en las políticas turísticas del país, lo cual inicia también una etapa diferente que abre el debate con la empresa privada, sobre el tratamiento específico que sus emprendimientos requieren en legislación y funcionamiento.

### **2.3. Etapa de estancamiento en políticas públicas y reorganización de la FEPTCE (2004-2005)**

En función de la secuencia histórica, hay una corta etapa de estancamiento debido a la rotación de 3 Ministros de Turismo en apenas dos años. En este periodo, la FEPTCE va a reorganizarse, buscando su consolidación interna y elaborando su plan quinquenal. El soporte de actores externos, como la cooperación internacional y los organismos de defensa de los pueblos indígenas, será su apoyo principal.

### **2.4. La lucha de comunidades y sus organizaciones por tener voz propia (2005 en adelante)**

Por fin, la existencia de 62 operaciones de turismo comunitario (OTC), la consolidación de una Federación Nacional (FEPTCE), el reconocimiento específico en la nueva Ley de Turismo y la formulación de incipientes políticas a nivel del Estado, expresan un punto que rubrica con claridad la presencia con voz propia del turismo comunitario en el contexto nacional. Su consolidación como forma alternativa de gestión turística depende, en estos años, de diversos factores: la maduración de sus operaciones, la solidez organizativa de la FEPTCE como gremio de turismo comunitario, la búsqueda de acceso directo al mercado nacional e internacional, la presión por la participación en la toma de decisiones, y la interlocución más horizontal con la empresa privada, el Estado y el Mercado.

## **3. Conservación y turismo comunitario**

Vamos a intentar profundizar en los factores claves que caracterizan cada una de las etapas antes mencionadas. Como hemos visto, un primer gran eje para el desarrollo del turismo comunitario es la resistencia de las comunidades indígenas a la presencia de empresas madereras, petroleras y de otras actividades productivas-extractivas que, en la forma en que se plantearon, de los años 70 en adelante, afectaron seriamente al medio ambiente, al tejido social y a las condiciones de vida de los pueblos indígenas.

Dos elementos van a suscitar la fuerte presencia de organizaciones ambientalistas en Ecuador: la declaración de las Islas Galápagos como patrimonio natural mundial por la UNESCO (1975) y la explotación petrolera en la Amazonía. Estos hechos van a propiciar la presencia de ONG ambientalistas como Conservación Internacional (CI), WWF, The Nature Conservancy (TNC), USAID, Fundación Natura y otras ONG de desarrollo como Ayuda en Acción (España) que se afincan en la Amazonía Norte.

Recordemos que la explotación petrolera se inicia en Ecuador en los años 70, bajo esquemas extractivos que no tomaron en cuenta ni medidas ambientales ni el respeto a los derechos de los pueblos indígenas. Texaco fue la primera compañía en establecerse cerca de Lago Agrio; siguiendo luego un sin número de compañías, entre ellas empresas nacionales como Petroecuador. Los indígenas y las comunidades al ser empleados por las petroleras, empezaron a experimentar un conjunto de prácticas de explotación y trato no respetuoso por parte de las mismas. Por ejemplo, éstas provocaron una fuerte contaminación del agua por diversos derrames de petróleo, por lo que las comunidades indígenas fueron desarrollando formas de militancia para proteger el agua como recurso fundamental.

Las empresas trataron de establecer una relación de control hacia las comunidades indígenas que derivara en una dependencia por parte de éstas. La estrategia incluía la provisión de cualquier tipo de productos, facilidades comunitarias y empleo. Estas medidas se percibieron como manipulación y provocaron numerosos conflictos entre comunidades y organizaciones indígenas. La nueva red de asentamientos empresariales que se estaba desarrollando afectó de diversas formas a las comunidades, principalmente en tres aspectos: pérdida de tierras más accesibles y ricas para la agricultura, reducción del territorio para caza y debilitamiento en la relación con la agricultura. También supuso, por primera vez, la privatización de los recursos comunales.

En los siguientes años el Gobierno crea áreas naturales protegidas, provocando mayores restricciones para los indígenas en el uso del territorio. Las organizaciones que favorecían esta iniciativa, tales como las agencias gubernamentales, ONG nacionales e internacionales, agencias de cooperación y el sector de la industria del ecoturismo, estaban más centrados en la conservación ambiental que en los derechos de la tierra de los indígenas. Como consecuencia las nacionalidades indígenas eran inadecuadamente consultadas y continuaban considerando las reservas naturales diseñadas por el gobierno como sus territorios ancestrales. Con el tiempo los proponentes de las reservas naturales

empezaron a incorporar el rol de los indígenas en estas áreas con el propósito de conformar sus objetivos de conservación.

Al otro lado, la industria del ecoturismo que incluye hospedaje en la selva, tour operadoras extranjeras con sede en Quito y guías locales, comenzó a integrar en sus operaciones a la población local. La descripción de esta industria está ampliamente documentada (Drumm 1991, Lenky 1992, Wesche 1995, Pearson y Middleton 1997, Rachowiecki 1997, Veltri 1998). Las empresas turísticas ofrecían frecuentemente empleo a los indígenas como guías nativos, transportistas en los ríos y otras tareas no cualificados. Visitar las comunidades indígenas era parte de los programas de las tour operadoras turísticas. Generalmente los beneficios económicos para los indígenas eran limitados e impredecibles puesto que las tour operadoras cambiaban prioridades y destinos. Los beneficiarios tendían a ser empleados individuales que negociaban con las tour operadoras, siendo este un fenómeno que contribuyó a una diferenciación social que difícilmente se ajustaba con la organización comunitaria. Por supuesto las comunidades no tenían capacidad de regular la visita de los grupos de turistas que frecuentemente resultaban imprevistos.

En este contexto, y desde una perspectiva geográfica más general, los pueblos y nacionalidades indígenas transitaron de la resistencia pasiva a una actitud de resistencia activa. En los últimos años de la década de los ochenta, va emergiendo una actitud más proactiva y una estrategia coordinada para el auto desarrollo. El componente principal de esta estrategia fue la organización política, el derecho de la tenencia de la tierra, la supervivencia de la cultura, la conservación del entorno natural y el ecoturismo de base comunitaria. Para la organización política el primer paso fue la capacitación de las organizaciones y las federaciones que agrupaban a las comunidades, el fortalecimiento de sus liderazgos y la articulación nacional. Todas estas federaciones se agruparon en las poderosas CONFENIAE y CONAIE. Estos movimientos serán los precedentes de la lucha por la tenencia de la tierra, la revaloración cultural y la búsqueda del desarrollo de los pueblos indígenas.

Hasta entonces, sin embargo en el campo turístico el eje fundamental de las experiencias se enmarcaba en “ecoturismo con participación comunitaria”. Así reseñan las memorias del “Seminario sobre Sistematización de Experiencias de Ecoturismo de Ecuador” (Quito, sept.94-UICN), y del Foro Nacional de ASEC de 1998.

Hubieron ya en estos años, organizaciones como TNC que avizoraban la potencialidad y vitalidad de una naciente propuesta de “turismo comunitario” desde las bases puestas por el ecoturismo: *“una amplia gama de grupos comunitarios, incluyendo a los indígenas, afroecuatorianos y mestizos participan en el desarrollo de proyectos de ecoturismo en una gran variedad de ecosistemas que se extiende de la Amazonía a la sierra alta y hasta la costa ecuatoriana”* (Epler-TNC: 5).

A finales de los años 90, el turismo comunitario se va convirtiendo en una estrategia de los pueblos y nacionalidades indígenas frente a la propia industria ecoturística. Las comunidades esperaban que asumiendo el control de la actividad ecoturística en sus territorios pudieran captar un número mayor de visitantes y en consecuencia aumentar los ingresos económicos. También, a su vez, consideraban que podrían limitar los impactos sociales y culturales consecuencia de la influencia de los visitantes.

La adopción de la actividad turística por las comunidades es parte de la estrategia general de COICA-CONFENIAE desde 1993. El turismo comunitario propicia el comercio en un entorno natural sostenible y el acceso al mercado ajustándose a la creciente demanda de los destinos naturales. Así pues, la búsqueda de alternativas productivas ligadas a sus desafíos como comunidades, a la supervivencia de sus modelos de sociedad, así como la reivindicación de su reconocimiento como pueblos y nacionalidades, va a cimentar al turismo comunitario como una alternativa propia, endógena.

Podemos hablar de un período de casi tres décadas, que va acompañado a nivel macro, sobre todo en los años 90, por la consolidación de un marco internacional por la sostenibilidad en general, el ecoturismo, el turismo sostenible, así como por los derechos indígenas (OIT). Citemos como hitos Internacionales:

- La Estrategia Mundial para la conservación (1989).
- Dentro de la defensa y concienciación sobre la Amazonía, se aprueba el tratado de la Cuenca del Amazonas (1978), que luego se va a convertir en la Organización para el Tratado de la Cuenca del Amazonas OTCA (años 90), la misma que financia e incentiva proyectos de ecoturismo, junto con los de conservación. Los proyectos de turismo comunitario van a salir de la mano de la comisión de asuntos indígenas de esta instancia para la Amazonía.
- La influencia de la Comisión Mundial sobre Medio Ambiente y Desarrollo de las Naciones Unidas (Informe Brundtland, 1987)

- La ya citada Cumbre de la Tierra de 1992 y la difusión del concepto de sostenibilidad.
- La difusión de buenas prácticas en ecoturismo, que inicia la OMT en los años 90, llega al año internacional del ecoturismo en el 2002 que posiciona tanto la oferta como la demanda existente de este nuevo “producto” y forma de hacer turismo. Esta circunstancia, a nivel internacional, visibiliza el turismo comunitario de diferentes regiones de los países en vías de desarrollo. Entre otros aspectos, cabe destacar que, ya en 1988, la OMT definió los principios del turismo sostenible, y en 1995 se celebraba en Lanzarote la I Conferencia Mundial para el Desarrollo del Turismo Sostenible. En 1996 la OMT, el WTTC y el Consejo de la Tierra adoptan la Agenda 21 para el sector de los Viajes y el Turismo. Además, durante todos estos años, la OMT y otros organismos nacionales e internacionales publican diferentes textos sobre cuestiones de tipo conceptual, sobre experiencias de turismo sostenible, sobre buenas prácticas, etc.

En esencia, las décadas del 80 y 90 van a estar marcadas por la dinámica de las comunidades en la defensa del control del territorio, los recursos naturales y sus recursos culturales. El turismo comunitario se convierte en una estrategia válida para estas reivindicaciones en un contexto internacional que profundiza conceptos y políticas de conservación y sostenibilidad.

#### **4. Turismo comunitario y derechos de los pueblos indígenas**

Paralelamente a la sostenibilidad ambiental, los 80 y 90 fueron años de creciente toma de conciencia sobre la importancia de los pueblos indígenas. Como señala la OIT, estos pueblos si bien significan el 5% de la población mundial, significan el 80% de la diversidad cultural del planeta y conservan el 80% de la diversidad biológica del mundo en sus territorios, cultivando el 65% de las especies vegetales que se consumen en el mundo (OIT:2003). En otras palabras, y sin que sea una exageración esta afirmación, preservan gran parte de lo más preciado del planeta: su diversidad natural y cultural.

En el campo internacional, durante estas dos décadas, se construyen una serie de instrumentos internacionales de protección y reconocimiento de los derechos de los pueblos indígenas, como por ejemplo, el convenio 169 de la OIT. Se profundiza en el conocimiento y comprensión de sus modos de vida, de sus sistemas de organización y de sus respuestas actuales al mundo globalizado que vivimos.

¿Cómo se vive esta tendencia en el Ecuador de los años 80 y 90? Obviamente, con la fuerza de presión y representatividad que logra casi un tercio de la población de Ecuador y sus 13 nacionalidades. La posición activa y radical de los pueblos y nacionalidades indígenas y afroecuatorianas frente al Estado ecuatoriano dio como resultado el reconocimiento de la diversidad y diferencia cultural de los habitantes del país, plasmada por primera vez en la Constitución Política de 1998. Dos décadas antes los indígenas no tenían derechos básicos como el voto, tenían (y aún tienen) el porcentaje más alto de analfabetismo, y sus lenguas, tradiciones y territorios no eran reconocidas por el Estado. En 1998 este proceso de reivindicación de derechos consigue un hito sustancial, con el reconocimiento constitucional de la pluriculturalidad del Ecuador, la oficialización de sus idiomas ancestrales, el reconocimiento de sus circunscripciones territoriales, el derecho a su identidad y la educación intercultural bilingüe, entre otros.

Los movimientos indígena y afroecuatoriano, con el apoyo de sus autoridades locales (municipios) y autoridades nacionales (legisladores), más el acompañamiento del Consejo de Desarrollo de los Pueblos y Nacionalidades del Ecuador (CODENPE), a través del proyecto PRODEPINE y la Organización Internacional del Trabajo, pusieron en discusión, a finales de los años 90, la necesidad y el derecho al reconocimiento y legalización de la actividad comunitaria en el turismo. El resultado: el nacimiento de la Federación Plurinacional de Turismo Comunitario del Ecuador. En torno a la reivindicación de los derechos culturales de los pueblos y nacionalidades en Ecuador, el turismo comunitario va a contar con esta organización clave para fortalecerlos y revitalizarlos creativamente.

## **5. Turismo comunitario, Estado y Mercado**

Desde la visión del Mercado (y la institucionalidad estatal lo va a recoger), también las preferencias de los turistas van a madurar hacia la búsqueda de turismo cultural y de naturaleza, creciendo en esta dirección el segmento de mercado de los países desarrollados. Van a multiplicarse las experiencias exitosas y atractivas, bajo diversas formas, apoyadas por ONG o por operadores turísticos alternativos.

Ambos factores van a incidir para que en los años 2000-2002, el Estado ecuatoriano se interese en apoyar el turismo comunitario y sus organizaciones, hecho que, como hemos visto, se reconoce en la Ley de turismo del 2002, que lo coloca al mismo nivel que la operación de la empresa privada.



Este hito desde luego no se dio en forma aislada: los liderazgos tanto internos como externos y la presencia de actores privados que tendieron puentes con la oferta comunitaria, jugaron un papel clave para la nueva etapa que se vive. Así, las operaciones de turismo comunitario van a tomar una postura diferente, que puede resumirse en la intención de ir más allá de un mero producto turístico, no ser “tuteladas” por el Estado o la empresa privada, sino incidir como actores con voz propia en la planificación turística del país, demandando igualdad de oportunidades y un protagonismo propio.

## **6. Turismo comunitario y lucha contra la pobreza**

¿Cuál es el vínculo entre turismo comunitario y pobreza? Es interesante reseñar que las comunidades indígenas en general no se perciben como pobres, al contrario, muchas tienen la autodefinición de comunidades dotadas de riqueza natural y cultural. Parámetros como el vivir con menos de un dólar al día no es un indicador que diga mucho cuando la cercanía con la naturaleza les permite satisfacer en buena medida sus necesidades básicas de alimentación, por ejemplo, en una economía no monetarizada.

Precisamente a partir de ello, la idea de pobreza está quizás mucho más ligada a la de inequidad y limitación de oportunidades para llevar la vida con plenas oportunidades de realización. Oportunidades que han sido históricamente restringidas, como ya hemos analizado, al limitar su grado de acceso y control del territorio y los recursos naturales, y al afectar sus sistemas de vida y sus culturas.

Por ello, nos resulta útil traer el concepto de pobreza de Amartya Sen (1998) quien señala que: *“La pobreza de una vida reside no solo en la condición de pobreza material en la que vive la persona, sino ante todo en la falta de oportunidades reales dada por las limitaciones sociales, para elegir otra forma de vida, para desarrollar todas sus capacidades y opciones para llevar una vida valiosa y respetable y agrega: el desarrollo es ante todo, un proceso que enriquece la libertad real de las personas y su capacidad humana para construir su propia vida a plenitud...”*

La pobreza en Ecuador se encuentra en un 70% en las áreas rurales y dentro de ello más del 90% son hogares indígenas y afroecuatorianos. Estos indicadores están medidos en relación al acceso a saneamientos, servicios básicos y vivienda (NBI) (CEPAL, BID, 88). En la Amazonía, según el informe citado, “prácticamente todas las provincias tienen porcentajes de pobreza indígena superiores al 90%”. A lo anterior hay que sumar

las precarias condiciones de salud, altas tasas de mortalidad infantil, baja escolaridad, malas remuneraciones y discriminación social.

Los procesos antes descritos de explotación estatal o privada de los recursos naturales han significado evidentes impactos de empobrecimiento y debilitamiento de las oportunidades para las comunidades. Según la UICN el 70% de los pobres del mundo dependen de la cosecha de frutos silvestres y de los recursos naturales para vivir. La evidencia es contundente: la naturaleza es vital para la vida de las poblaciones rurales pobres (UICN, 2006).

Las experiencias de proyectos de turismo comunitario se han consolidado precisamente por las ventajas que ofrecen en la lucha contra la pobreza:

- El turismo se consume en su lugar de producción (posibilidad de interrelación directa)
- El turismo favorece la extensión geográfica de empleo
- El turismo es una actividad mas variada, que integra artesanía, agricultura, transporte.
- Requiere mucho mano de obra y emplea a mujeres y jóvenes
- Crea oportunidades para muchos pequeños emprendedores; para proveer bienes y servicios a empresas o para ventas directas de bienes y servicios a visitantes (economía informal)
- Aporta al orgullo de la cultura , los recursos naturales y el territorio.
- Fomenta cierta infraestructura (vialidad, obras básicas de saneamiento, agua, energía eléctrica) que beneficia a las comunidades locales y sus condiciones de vida.

Las organizaciones de turismo comunitario exhiben cuantitativa y cualitativamente los beneficios que a lo largo de estos años se han ido consolidando. Así, según la FEPTCE, en promedio, cada operación turística Comunitaria genera empleo directo a 15 personas cabezas de familia, al considerar que son 62 OTC los miembros de la FEPTCE, se puede extrapolar que de manera directa se benefician a 930 familias. Al considerar que la familia está constituida en promedio por 6 personas se beneficiaría a 5.580 personas. Como beneficiarios indirectos, se considera la participación de quienes alquilan caballos, botes, tiendas comunales, venta de artesanías, proyectos complementarios, entre otros. Se estima que de esta manera se beneficia indirectamente a 11.160 personas.

Pero hay impactos mayores que el sistema comunitario garantiza a través de una pausada construcción realizada colectivamente, por medio de la cual se busca que no sólo los implicados directos en el turismo comunitario se beneficien de él. Es decir, que una parte de las ganancias, una vez reconocido el trabajo de los implicados directos, se emplean para inversiones prioritarias de la comunidad. Así, se ha construido un interesante proceso de redistribución de beneficios. En muchos casos, este esfuerzo comunitario llena el vacío de un Estado, central o local, que no llega con los derechos y servicios básicos. Es común entonces encontrar que los proyectos de turismo comunitario financian acciones de salud, educación, servicios básicos, cuidado del patrimonio natural y cultural, microcréditos, capacitación entre otros... Falconí y Ponce (2006) documentan la importancia del factor comunitario para garantizar una mejor calidad de vida comparando las localidades de Ongota y Capirona en la Amazonía ecuatoriana. Los factores claves son precisamente el carácter incluyente y sostenible, así como los encadenamientos productivos y sociales que estos emprendimientos generan. Todos estos impactos y datos cuantitativos son muy importantes si se consideran estudios como el de SNV (Turismo rural, 2005) que muestra que en 100 experiencias de turismo comunitario y ecoturismo el índice de pobreza promedio de las comunidades implicadas es superior al 50% .

## **7. El turismo comunitario ecuatoriano hoy**

Luego de estas tres décadas parecen poder obtenerse algunas certezas. Además de dinamizar y vigorizar el mercado interno y externo, el turismo comunitario ha podido aportar en la construcción de relaciones más equitativas y respetuosas, generadas a partir de la revalorización de prácticas, costumbres y saberes tradicionales, propios de los pueblos y nacionalidades del Ecuador. El turismo comunitario actúa de manera indirecta como un factor de reafirmación del carácter pluricultural del Estado ecuatoriano y ha sido concebido como *“un espacio que posibilita la autoafirmación de la identidad, la revitalización cultural, la preservación de la memoria colectiva, contribuyendo al fortalecimiento socio-organizativo y a la preservación y manejo sostenible del medio ambiente”* (FEPTCE, 2006). Sus actores han llegado al punto de poder proponer una visión a 15 años, en la cual miran que *“el turismo comunitario es una actividad sustentable, que genera beneficios económicos para las comunidades involucradas, contribuye a la conservación de su patrimonio natural y fortalece su diversidad étnica y cultural”*, visión que ratifica una racionalidad distinta a la de mera

actividad económica rentable y se propone una concepción más holística e integral. Su representación actual es importante en 3 de las 4 regiones geográficas del país (a excepción de Galápagos), al mismo tiempo que en relación a conjunto de los grupos étnicos del Ecuador.

**SINTESIS DE LAS OPERACIONES DE TURISMO COMUNITARIO DE ECUADOR AGRUPADAS EN LA FEPTCE**

<b>Regiones</b>	<b>OTC por provincias y nacionalidades</b>	<b>Servicios y modalidades que ofertan</b>	<b>Proyectos complementarios que encadenan</b>
<b>Costa</b>	8 OTC  Provincias: Esmeraldas, Manabí, Guayas, Los Ríos, El Oro.  Pueblos: Montuvio, Mestizo, Afroecuatoriano, Manta	Turismo Científico (arqueológico, flora y fauna) Turismo de aventura Turismo de salud Turismo histórico Ecoturismo Turismo convivencial Agroturismo Turismo de playa Turismo místico, entre otros  - Alojamiento: Casa de familias, cabañas, albergues, áreas de camping -Alimentos y bebidas: Bar, restaurante, comedor, cafetería -Guianza: nativos, naturalistas, especializados -Transporte: Terrestre, fluvial, lacustre, marítimo	Artesanías Apicultura Papel reciclado Pesca artesanal Reproducción de concha Criadero de pollos Huertos orgánicos Crianza de cangrejos Agricultura orgánica Forestación
<b>Sierra</b>	36 OTC  Provincias: Carchi, Imbabura, Pichincha, Cotopaxi, Tungurahua, Chimborazo, Bolívar, Cañar, Azuay, Loja  Nacionalidad Quichwa de la sierra. Pueblos: Puruwa, Kayambi, Otavalo, Pansaleo, Guaranka, Salasaca, Pilahuín, Cañari, Saraguro, Karanki, Pueblo mestizo	Similar, salvo turismo de playa	Artesanías: bufandas, sombreros, suéteres, gorras, guantes, medias, tagua, madera. Agroindustria (Lácteos, cárnicos, chocolates, turrones, hongos, mermeladas) Agricultura orgánica
<b>Amazonia</b>	21 OTC  Provincias: Napo, Pastaza, Zamora-Chinchipe, Morona Santiago, Sucumbíos, Orellana.  Nacionalidades: Quichwa de la Amazonía, Huaorani, Shuar, Shiwiar, Záparo	Similar, salvo turismo de playa	Artesanías; Collares, bisutería kichwa elaborados con semillas de monte. Fabricación de jabones naturales Cultivo de cacao Agricultura con productos de ciclo corto Zoocriaderos Piscicultura

Fuente: FEPTCE (2006), elaboración autora.

Este conjunto de servicios recibe la visita de más de 32.000 turistas al año, con un promedio de gasto 35 dólares por día. El turismo comunitario para el año 2002, captó aproximadamente el 3.67% del total de ingresos al país. Apunta a un nuevo nicho de mercado, pues se recibe un creciente número de turistas provenientes principalmente de América del Norte y Europa Occidental. Aproximadamente el 65% del turismo que

reciben las iniciativas es internacional, sin embargo cabe mencionar que capta un importante 35% de turismo nacional, hecho que fortalece las oportunidades de recreación y uso del tiempo libre a nivel de nuestro país, así como se convierte en un factor de interculturalidad.

A más de los beneficios económicos, el turismo comunitario evidentemente ha aportado beneficios a las comunidades en los campos ambiental y cultural. Formas de turismo como el ecoturismo, el turismo de naturaleza son, en el mundo actual, las de mayor expansión junto al turismo cultural, lo cual ha propiciado importantes experiencias internacionales de gestión sostenible de áreas protegidas, parques nacionales, reservas, etc., con la activa participación de las comunidades locales tanto en la gestión como en los beneficios.

El turismo, como se ilustra en el cuadro anterior, también brinda a las comunidades un estímulo económico para mantener sus tradiciones culturales, fortalecer su autoestima e identidad. Elementos culturales como las artesanías, la vestimenta, el folklore, las fiestas populares o la ecogastronomía, pueden ser objeto de valorización a partir del turismo, contribuyendo no sólo a su divulgación, sino al aumento de la autoestima, autovaloración y orgullo por la cultura local.

Finalmente valga precisar que el turismo cultural ha contribuido de manera importante a generar recursos económicos para la preservación y mantenimiento de patrimonios históricos, arqueológicos y culturales, muchas veces ante la falta de una adecuada gestión del Estado. Por otro lado, este sector posibilita una importante integración de las mujeres al empleo remunerado: la relación laboral, según la OIT, es casi de 1 a 1 (hombres 57,8% y mujeres 42,16%) y el turismo comunitario no es la excepción.

El turismo comunitario enfrenta desafíos importantes como los relacionados con calidad, escasa y mala conectividad y poca priorización del estado nacional y local para la dotación de servicios básicos como vías, agua potable, luz eléctrica, necesidad de diversificación de los productos ofertados, limitado manejo profesional de los pequeños negocios turísticos tanto en la esfera operativa como en la gerencial, e insuficiente acceso a conocimientos y mercados. Hay que señalar el esfuerzo constante y acelerado que hacen sus organizaciones para enfrentar estas limitaciones, así en abril de 2007 la FEPTCE acaba de publicar el “Manual de calidad para la gestión del turismo comunitario del Ecuador” que establece parámetros de alta calidad para la prestación detallada de los servicios turísticos comunitarios y herramientas de adecuada gestión administrativa y operativa de los CTC. Comparativamente, las normas técnicas de los

comunitarios han sido acordadas oficialmente antes que las de las actividades turísticas convencionales. Sin embargo, insistimos que la existencia de políticas públicas que atiendan a este sector, como en su momento otros de la actividad turística, resulta un factor clave para su desarrollo futuro.

Más allá de las propias comunidades, los problemas que aún enfrenta el turismo comunitario, pese al avance en la legislación general y turística, son la incompreensión, los prejuicios y la presión de imponer parámetros de la empresa privada a una gestión diferente, como es la comunitaria. Los desencuentros, tanto con el sector público nacional y local, así como con la empresa privada, son parte de la problemática que encara el turismo comunitario en Ecuador.

Pese a ello, concluiremos afirmando que el turismo comunitario en Ecuador, tras más de veinte años de andadura, se encuentra en un momento crucial de reconocimiento y consolidación y despierta grandes expectativas. Puede ser una de las ofertas más interesantes y genuinas del país, anclada a las raíces mismas de su identidad. Las líneas estratégicas que trace el país en este campo y la propia acción de sus actores tienen la última palabra.

### **Bibliografía y Referencias:**

ASEC (1998) *Políticas y estrategias para la participación comunitaria en el ecoturismo*, Crearimagen ediciones, Quito-mayo.

ASEC (1998) *Informe del proceso Foro Nacional "Participación comunitaria en el ecoturismo"*, Mimeo-Quito.

BID-CEPAL (2005) *"Población indígena y afroecuatoriana en Ecuador: diagnóstico sociodemográfico a partir del censo de 2001"*, Santiago de Chile.

CEPAL (2001) *"Memorias del seminario internacional de ecoturismo: políticas locales para estrategias globales"*, Santiago de Chile.

Colvin, J. (1994) *Capirona: A Model of Indigenous Ecotourism*. en *Journal of Sustainable Tourism* 2 (3)

Drumm, Andy (1990) *An Integrated Impact Assessment of Nature Tourism in Ecuador's Amazon Region*, Feprotur-Naturaleza, Quito.

Drumm, Andy (1997) *Políticas y estrategia preliminar para la participación comunitaria en el ecoturismo*, Quito, Ecuador: Asociación Ecuatoriana de Ecoturismo.

Drumm, Andy (1998) *New Approaches to Community-Based Ecotourism Management: Learning from Ecuador*. In *Ecotourism: Guide for Planners and Managers*, Vol. 2. North Bennington, VT: The Ecotourism Society.

Drumm, Andy (2004) *Desarrollo del Ecoturismo - Un manual para los profesionales de la conservación. Volumen I* TNC, Arlington, VA

Epler Wood, Megan (1998) *Respuesta al desafío global de la participación comunitaria en el ecoturismo: Estudios y lecciones del Ecuador*, TNC, Arlington, Virginia

Falconí, Fander y Juan Ponce (2006) “Emprendimientos populares como alternativa a un desarrollo excluyente”, FLACSO (mimeo).

FUNDACION ESQUEL (2004) *Herramienta de Diagnóstico de Capacitación y Asistencia Técnica del Turismo Comunitario en Ecuador*, (mimeo).

FEPTCE (2002-2007) *documentos internos*.

FEPTCE (2007) *Manual de calidad para la gestión del turismo comunitario del Ecuador*.

MAE (Ministerio de Ambiente de Ecuador) (2005) “*Análisis de las necesidades de financiamiento del Sistema Nacional de Áreas Naturales Protegidas del Ecuador*”, Genesis ediciones, Quito.

MINTUR (1993) “*Programa fomento al turismo orientado a la naturaleza con fines en la participación comunitaria*” (mimeo).

Vásquez Alcázar, Rocío (2002) “*Memoria de Gestión 2001-2002*”, MINTUR, Quito.

Muñoz, Oswaldo; Marin-Russo, César y Maldonado Luis (1994) “*Ecoturismo y crecimiento económico: Gestión político-legislativa*”, ASEC, Quito.

OMT-Fundación Themis (2001) *Apuntes de metodología de Investigación en Turismo*, Madrid.

OMT (2004) *Turismo y lucha contra la pobreza, estrategias para la acción*, Madrid.

OIT (2001) “*Turismo Sostenible: Estado, comunidad y Empresa frente al mercado. El caso Ecuador*”, Perú.

OIT (2005) *Turismo y comunidades indígenas, Impactos, pautas para autoevaluación y códigos de conducta*. Carlos Maldonado, Ginebra.

OIT (2006) “*El uso de marcas como herramienta para apoyar estrategias competitivas en turismo comunitario: programa de desarrollo de pequeñas empresas*”. Documento de trabajo n° 78 . Ginebra.

- Parra Bozzano, David (1989) *Galápagos. Historia de los Asentamientos Humanos*. Publicaciones Trama No. 49 Quito.
- Parra Bozzano, David (2001) *Galápagos: Ecoturismo versus Conservación*. Industry and Environment, UNDP Editions, Paris.
- PRAIA (1998) *Entre Rutas y Retos - El Ecoturismo como una alternativa de Desarrollo para los Pueblos Indígenas*, FIDA/CAF/Ayuda en Acción.
- Sen, Amartya (1998) “La cultura como base del desarrollo” en *Economía y Política 4*, Facultad Ciencias Económicas, Universidad de Cuenca.
- SNV-Ecuador (2005) *Diagnóstico del turismo rural en Ecuador*, (mimeo).
- Solís Carrión, Doris (2004) *El turismo como política de Estado*, Quito.
- Solís Carrión, Doris (2002) *Desde sujetos, equidad y libertad: una propuesta para los organismos de desarrollo*, Universidad de Cuenca.
- UICN (1995) *Ecoturismo en el Ecuador; Trayectorias y Desafíos*, Quito.
- Wesche, R. (1993) *Ecotourism and Indigenous People in the Resource Frontier of the ecuadorian Amazon*, en Yearbook, Conference of Latin American Geographers, Vol.19 pp.33-45.
- Wunder, Sven (1996) *Ecoturismo, ingresos locales y conservación; el caso de Cuyabeno, Ecuador*, Quito, Ediciones Abya-Yala.



# **La Incidencia Jurídica en el Turismo Comunitario en Ecuador**

Mateo Estrella Durán

El capítulo que a continuación se presenta, es uno de los ejes transversales del estudio que nos ocupa y apunta al conocimiento de los procesos legales y las normas jurídicas que han incidido e inciden en el desarrollo del turismo comunitario en Ecuador. Este tema pudiera parecer una referencia vaga, pero el hecho jurídico ha sido determinante en el proceso de construcción y fortalecimiento del turismo con base comunitaria en el país.

El Ecuador es un Estado de Derecho en el que los procesos sociales se rigen por normas jurídicas existentes, muchas de las cuales se quedan en meras declaraciones de voluntad, pues no existe en los gobiernos el carácter para hacerlas cumplir. De otro lado también existen importantes iniciativas sociales y ciudadanas que se han quedado truncadas precisamente por esa falta de liderazgo de aplicación de la ley y en la poca voluntad o interés de los asociados al Estado para acceder a ellas.

En el caso del turismo comunitario, la construcción legal ha sido diferente, no ha nacido de la ley, sino más bien empezó como una actividad no reconocida que con un esfuerzo constante y una lucha basada en los territorios, llegó a ser legalizada y reivindicada por varios actores sociales y políticos del país, pues se ha constituido en una forma de administración diferente de los recursos económicos generados por el turismo en una comunidad determinada.

## **1. Antecedentes, la lucha por la reivindicación social-territorial de las comunidades indígenas.**

### **1.1 La problemática territorial como obstáculo al desarrollo comunitario.**

Para entender el desarrollo de las comunidades en el Ecuador, se hace necesario remontarse a la compleja historia de dichas entidades, lo que requiere un análisis profundo.

Comunidad proviene de la palabra comunión, que en sentido amplio significa compartir experiencias, vivencias; en un sentido más místico el significado de comunión adquiere notas más delicadas y sutiles, pues implica el compartir algo con la divinidad.

El concepto de comunidad ha sido ampliamente discutido a nivel antropológico, social, histórico, e inclusive étnico, cada uno de estos análisis apunta a diferentes conclusiones de acuerdo al enfoque que se le haya dado al estudio, sin embargo, todos coinciden en que la comunidad es la base fundamental de la existencia de estructuras organizativas más complejas, una de ellas, a manera de ejemplo, el Estado, que depende de la existencia de una comunidad, aunque no siempre una comunidad requiere de la existencia de un Estado.

Desde un punto de vista político, del concepto comunidad han surgido otras figuras como pueblo, nación, colectividad, ciudadanía, que han dado paso a la concepción del Estado de Derecho, que idealmente basa sus acciones en el bienestar y la protección de la comunidad base a la que se debe.

Precisamente la anterior aseveración que pudiera parecer ideal en otras latitudes, en el Ecuador ha sido por decir lo menos irregular, las comunidades existen, han dado lugar al nacimiento del Estado, pero éste no ha respondido ni de lejos a las expectativas de la comunidad a la que se debe.

Esta irregular situación, se ha acentuado en aquellas comunidades rurales que tienen un fuerte componente indígena y que han estado más alejadas que otras de la tutela estatal. En estas comunidades las carencias básicas parten de la falta de un territorio que pueda considerarse propio, donde vivir con mínimas condiciones. Esta carencia territorial existe debido a un complejo desarrollo histórico que se explicará enseguida.

Con esta pequeña síntesis histórica, lo que se pretende es clarificar la complejidad de las relaciones territoriales para las comunidades. Conforme se fueron creando estructuras e instituciones de poder, también se fue limitando el concepto de propiedad de la tierra. Una de las imposiciones más grandes a la tenencia de la tierra empezó con el advenimiento del Imperio Inca, que en su expansión al norte llegó a las tierras de cañaris, quitus, caras, huancavilcas entre otros, alrededor de 1450. En la estructura de poder incaica, la concepción territorial cambia, pues en general toda la tierra era de propiedad del Inca, quien graciosamente otorgaba diferentes grados de concesión de la misma a los habitantes, dependiendo del estrato social o de la casta a la que pertenecían; de ahí que militares, sacerdotes y funcionarios tuvieran un tratamiento diferente al del pueblo en general. A este último la tierra le era concedida a cambio del pago de un impuesto anual en especie.

La concepción territorial de los incas no duró mucho en estos territorios, pues su estancia fue más bien corta, alrededor de 80 años. Enseguida se impuso la estructura

conquistadora española, los primeros expedicionarios llegaron a las costas de Esmeraldas en 1523 y su presencia se consolidó con la fundación de Quito en 1536.

Entonces el cambio fue radical, pues la relación conquistadores–conquistados fue muy dura desde el principio y una de las más grandes transformaciones se dio a nivel territorial, todas las tierras del nuevo continente tenían también nuevos dueños. Simbólicamente la conquista de cada nueva región explorada se daba reclamando la propiedad de la tierra a nombre de la corona española, que adquiría todos los derechos y prerrogativas, mientras que los habitantes primigenios se quedaban sin nada y se consideraban, a efectos legales, como “cosas” que formaban parte natural de dichos territorios.

El desafío de colonizar y administrar el “Nuevo Mundo” llevó a que la corona española creara nuevos espacios políticos-administrativos-productivos para que existiera orden en la explotación de recursos, se pagasen impuestos y se respetara la autoridad real. Además de la creación de virreinos, audiencias, cabildos, nacen también las figuras del obraje y la encomienda. La encomienda, sin duda, es el antecedente que puede ilustrar de mejor manera el problema territorial de las comunidades ecuatorianas en la actualidad. Mediante la encomienda, el rey encargaba a un español –el encomendero– una vasta extensión territorial, con el derecho de explotarla, hacerla producir y beneficiarse del trabajo de los indios que allí vivían, a cambio de permitirles vivir en un pequeño terreno y de catequizarles en la doctrina de la religión católica.

Durante trescientos años de colonización la situación no varió, como tampoco lo hizo en la época de la independencia y peor aún de la república, pues las encomiendas se transformaron en inmensas haciendas que se heredaban, vendían y permutaban con tantas cabezas de indios dentro.

Una figura ampliamente usada por los hacendados de la sierra ecuatoriana hasta bien entrado el siglo XX fue la del huasipungo, palabra quichua definida incluso por el diccionario de la Real Academia de la Lengua Española como un americanismo: “terreno donde los peones siembran sus propios alimentos”. La figura consistía en que el hacendado, en lugar de pagar un salario a sus empleados, concedía a las familias indígenas un lugar donde edificar su casa y sembrar pequeñas parcelas para su sustento personal, de ninguna manera se trataba de una propiedad legal o con papeles, siempre la tierra pertenecía a los mismos hacendados. El concepto y las relaciones del huasipungo

fueron bellamente llevados a la literatura por el escritor ecuatoriano Jorge Icaza con su novela homónima.

Sin embargo existen algunos hitos que fueron marcando un camino hacia el mejoramiento de la situación indígena en el Ecuador, uno de ellos fue la abolición de la esclavitud decretada en 1851 en la presidencia del General José María Urbina, en cuyo período también se eliminó el tributo indígena, aunque de facto este hecho subsistiría por muchos años más.

### **1.2 El proceso de reforma agraria y la inequidad territorial.**

El proceso de reforma agraria en el Ecuador (1964), contrariamente a lo que se creería, tiene su motivación en aspectos económicos antes que sociales, aunque cabe anotar que siempre existieron grupos políticos, sindicatos, etc., que exigían un proceso de reforma agraria desde la vertiente social. El objetivo fue eminentemente económico, debido a que a partir de la década de los 60 empezaron a diseñarse cambios importantes en el sector agrícola del Ecuador, como consecuencia de la crisis temporal de la producción bananera, la crisis cafetera y el momento político del país, en el que existía una gran pugna entre clases oligarcas de la Sierra y de la Costa. Estos aspectos fueron los que llevaron a la elaboración de un proyecto político–económico dirigido a la diversificación de la economía, la industrialización y la transformación de los rezagos feudales de producción hacia una modernización del sector agrícola.

La Reforma Agraria de 1964 fue claramente el eje que aglutinó las fuerzas modernizantes. A pesar de las buenas intenciones la Ley de Reforma Agraria, sus efectos no fueron totalmente eficaces; los latifundistas cedieron la peor tierra a los indígenas, la que menos producía o incluso la más lejana y agreste, guardándose para sí la mejor, pero al menos significó para muchos el fin de la forma feudal de propiedad de la tierra y el inicio de cambios estructurales en el uso de la misma.

Sin embargo, la repartición de la tierra no trajo consigo desarrollo económico para los campesinos que accedieron a la reforma, debido sobre todo a múltiples factores como la poca tecnificación agrícola o el nulo acceso al crédito que desembocaron en que los indígenas dispusieran de mínimas extensiones, lo que apenas les permitía sobrevivir. Con el tiempo muchos predios se han convertido en minifundios pues se fraccionaron exageradamente, debido sobre todo a que se han repartido como herencia a la muerte del padre de familia, constituyéndose en pequeñas parcelas con una exigua capacidad de producción.

Lo positivo de la reforma agraria es que estimuló la confianza y la autoestima del campesinado, el acceso a pequeños créditos productivos, especialmente a través del Banco Nacional de Fomento, el acceso a programas de capacitación y asistencia de ONG y una mayor seguridad alimentaria familiar. Antes de la apertura del mercado de tierras, los grandes propietarios no tenían incentivos para hacer mejoras o llevar a cabo programas de conservación, debido a la amenaza constante de invasiones o traspasos forzados. Tampoco los pequeños propietarios o propietarios ancestrales sin título se veían motivados a participar en los planes de conservación o de mejora. En la actualidad existe una cierta seguridad en la tenencia de la tierra y un mercado que ha proporcionado a ambos grupos de propietarios los incentivos necesarios para invertir en la conservación y mejora de los recursos naturales.

Según la FAO la historia del proceso de distribución de tierras y su marco legal en el Ecuador cubre tres períodos distintos:

a. Con anterioridad a 1964, la forma predominante de tenencia de la tierra era la hacienda; la producción dependía de la mano de obra de familias campesinas e indígenas. El trabajo daba acceso a pequeñas parcelas que los campesinos podían cultivar para su propia subsistencia; el *huasipungo* era la fuerza laboral no asalariada de la hacienda. En este período existían otras formas de tenencia precarias como la del partidario, arrendatario, desmontero, arrimado y aparcerero, que en ningún caso daban derecho de propiedad sobre la tierra trabajada, sino solamente un derecho de uso temporal.

b. Durante el período comprendido entre 1964 y finales de los años 1970, se promulgó (por el decreto 1048) la Ley de Reforma Agraria de 1964; el decreto complementario 1001 de 1970, y (por el decreto 1172) la ley reformativa de 1973. El Estado creó el Instituto Ecuatoriano de Reforma Agraria y Colonización (IERAC), convertido posteriormente por la Ley de Desarrollo Agrario de 1994 en Instituto Nacional de Desarrollo Agrario (INDA). En virtud de este marco institucional, el Estado intervino directamente en la estructura de propiedad de la tierra con el fin de eliminar la tenencia precaria, por un lado, y la concentración capitalista de la producción, por otro. En este período se dieron las condiciones más favorables para el acceso a la tierra de campesinos e indígenas: en algunos casos, el acceso tuvo lugar por negociación; en otros, por tomas forzadas (y posterior negociación). El acceso a la tierra fue muy intenso

en la Sierra (la mayoría de las haciendas se distribuyeron total o parcialmente durante este período); menos intensa en la Costa, y muy poco intensa en la Amazonia. En esta última región, se observó más bien un proceso de adjudicación y titulación en beneficio de colonos de unos terrenos de patrimonio del Estado que, hasta la actualidad, se habían considerado «baldíos».

c. Entre finales de los años 1970 y comienzos de los años 1990, el acceso a la tierra se llevó a cabo gradualmente, a través del mercado. La intensidad de la repartición de las haciendas por efecto de la presión demográfica disminuyó notablemente, y los propietarios de las haciendas que se mantuvieron negociaron con los indígenas y afroecuatorianos la venta directa de sus tierras. En la década de 1980 y comienzos de la de 1990, se crearon los primeros programas de compras de tierras. El más importante de estos programas –el Programa Protierras perteneciente al Fondo Ecuatoriano Populorum Progressio (FEPP)– dispuso de fondos provenientes de la negociación de porciones de la deuda externa que se destinaron a empréstitos para la compra por las comunidades de tierras productivas.

La Ley de Desarrollo Agrario, promulgada en 1994, desincentivó las formas precarias de acceso a la tierra y fortaleció los derechos de propiedad, ya que eliminó las restricciones para la transferencia de las tierras. Mediante esta ley se limitaron las expropiaciones y se estableció que el traspaso de la propiedad de la tierra debía efectuarse por pago en efectivo sobre la base de un avalúo de la Dirección Nacional de Avalúos y Catastros (DINAC). El pago en efectivo representó un impedimento para muchos campesinos e indígenas que no disponían de dinero para comprar la tierra. En la normativa también se establecían mecanismos para desalojar a los intrusos de las tierras invadidas. La ley autorizó la división de las tierras comunales en parcelas individuales privadas mediante votación de las dos terceras partes de los miembros de la comunidad. La subdivisión afectó mucho a la estructura de las tierras comunales al dar libertad a los nuevos propietarios para revender sus tierras, y fomentó la creación de minifundios<sup>4</sup>.

Un claro ejemplo de la aplicación del proceso de reforma agraria, llevado a cabo hace poco tiempo, es el de la hacienda Tunibamba en la provincia de Imbabura, que cuenta

---

<sup>4</sup> Nieto Cabrera, C. (2004) *El acceso legal a la tierra y el desarrollo de las comunidades indígenas y afroecuatorianas: la experiencia del PRODEPINE en el Ecuador*, Quito, FAO.

actualmente con una operación de turismo comunitario y un proyecto bien estructurado para transformarse en hostería turística.

### **1.3 Las primeras regulaciones acerca de la tierra comunitaria**

Capítulo aparte merece el asunto de la tierra ancestral cuyo tratamiento es diferente al de la reforma agraria. Las tierras ancestrales son aquellas que han sido ocupadas por comunidades que han vivido en ellas “desde siempre”. Las regulaciones acerca de la tierra comunitaria tienen su principal respaldo jurídico en la Constitución Política del Ecuador, cuyo artículo 84 numeral 2, entre los derechos colectivos de los pueblos indígenas garantiza “conservar la propiedad imprescriptible de las tierras comunitarias, que serán inalienables, inembargables e indivisibles, salvo la facultad del Estado para declarar su utilidad pública. Estas tierras estarán exentas del pago del impuesto predial.” El numeral 3 de este artículo garantiza la posesión ancestral al rezar: “mantener la posesión ancestral de las tierras comunitarias y el literal a tener su adjudicación gratuita, conforme a la ley”. Internacionalmente el derecho a la propiedad de tierras ancestrales está protegido por el Convenio 169 de la Organización Internacional del Trabajo y por la Declaración de las Naciones Unidas sobre los derechos de las poblaciones indígenas, ambos instrumentos ratificados por el Estado ecuatoriano. El reconocimiento de las tierras ancestrales se efectúa además a través de las siguientes leyes: la Ley de Desarrollo Agrario, el Reglamento de la Ley de Desarrollo Agrario, la Ley de tierras baldías y colonización, la Resolución administrativa N° 002 del INDA de 13 de junio del 2002, la Resolución administrativa N° 005 del INDA de 1 de julio de 1997, y la Resolución administrativa N° 0017 del INDA de 1 de septiembre de 1999.

El fundamento legal para la titulación de tierras de patrimonio del Ministerio del Ambiente del Ecuador (MAE) comprende los siguientes instrumentos: la Ley Forestal y de Conservación de Áreas Naturales y Vida Silvestre, el Reglamento de la Ley Forestal y Vida Silvestre, la Resolución N° 001 del Instituto Ecuatoriano Forestal y de Áreas Naturales (INEFAN) de 24 de abril de 1996 y la Resolución N° 010 del INEFAN de 4 de julio de 1996.

Según el PRODENIPE (Proyecto de Desarrollo de los pueblos indígenas y negros del Ecuador) los títulos de propiedad en el Ecuador corresponden a apenas el 29 por ciento de la superficie total de las tierras, y de este porcentaje sólo alrededor de un 10 por ciento ha sido adjudicado a las comunidades. Queda todavía un 36 por ciento de la superficie total del Ecuador continental –un poco más de 9,8 millones de hectáreas

(actual patrimonio del INDA)– por adjudicar: estas cifras dan la medida de la problemática de la legalización de la tenencia en el país.

Una gran controversia surge al hablar de tierras ancestrales que se ubiquen dentro del Sistema Nacional de Áreas Protegidas (SNAP), que tiene jurisdicción sobre aproximadamente el 17 por ciento del territorio nacional, pues junto con las áreas naturales del Patrimonio Forestal del Estado y los bosques protectores, suman el 29 por ciento de la superficie total del país.

Estas tierras son escenario de graves conflictos debido a las reclamaciones de poblaciones que viven en posesiones ancestrales, a invasiones recientes de tierras y a la presión para la explotación de recursos naturales sobre todo madereros y petroleros. Entre estos se encuentran los bloques de explotación petrolera aún no adjudicados, que de hacerse efectiva su concesión afectaría a grandes extensiones territoriales vírgenes de la Amazonía ecuatoriana, con gravísimos perjuicios medioambientales.

El PRODEPINE realizó un estudio para conocer la situación de las tierras de posesión ancestral no tituladas en las cuales se encontraban comunidades indígenas y afroecuatorianas. El censo puso de manifiesto una situación de posesión muy difícil por estar las tierras localizadas en zonas de jurisdicción del SNAP y, según la ley, no podían ser tituladas en beneficio de intereses de privados, aunque dichos intereses fuesen comunitarios. Se calcula que únicamente un 35% de las tierras ancestrales podían ser legalizadas.

En este punto cabe anotar que esta visión contrasta con la de otros sectores sociales del Ecuador que no apoyan esta entrega masiva de territorios a un grupo étnico minoritario en el Ecuador.

## **2. Concepto de comunidad desde el reconocimiento de la legislación ecuatoriana.**

### **2.1 Las normas aplicables a las comunidades.**

La legislación ecuatoriana reconoce la existencia jurídica de las comunas o comunidades, que se traduce a través de la Ley de Organización y Régimen de Comunas cuya última codificación es de 2004. Esta ley incorpora los criterios de definición, organización, gobierno y facultades de las comunidades que existen en el Ecuador. Se define a las comunidades, más bien desde un punto de vista geográfico-administrativo, como “todo centro poblado que no tenga la categoría de parroquia que existiera en la actualidad o que se estableciere en el futuro y que fuere conocido con el



nombre de caserío, anejo, barrio, partido, comunidad, parcialidad o cualquiera otra designación, llevará el nombre de comuna a más del nombre propio con el que haya existido o con el que se fundare”.

Administrativamente la legislación ecuatoriana vincula a la comuna a la jurisdicción de la parroquia urbana o rural dentro de cuya jurisdicción se encuentre ubicada. El régimen de comunas ecuatoriano, además, garantiza el otorgamiento de personería jurídica por el hecho de atenerse a la ley, y en su aplicación garantiza “el ejercicio de derechos colectivos de los pueblos indígenas que se autodefinen como nacionalidades de raíces ancestrales, de acuerdo con la Constitución Política del país”, es decir que se reconoce e incorpora al régimen de comunidades el eje de identidad cultural que de hecho en el Ecuador es muy marcado y que contribuye de forma muy amplia al turismo comunitario.

Las comunas tienen la posibilidad de poseer bienes comunitarios, los mismos que pertenecen a todos los miembros de la comunidad tanto en propiedad como en disfrute de beneficios y rédito. El órgano de gobierno de la comunidad es el Cabildo, cuerpo colegiado elegido por toda la comunidad y compuesto por un Presidente, Vicepresidente, Secretario, Tesorero y Síndico que la representan. El sistema de gobierno del cabildo es altamente participativo y sencillo, en cuanto a procedimientos, reglamentos y actuaciones.

El régimen de comunas reconoce la autoridad del Ministerio de Agricultura y Ganadería, debido al contexto histórico que ya se analizó anteriormente, mas en la actualidad su gestión y control se encuentra a cargo del Consejo de Desarrollo de las Nacionalidades y Pueblos del Ecuador CODENPE, a quien el Ejecutivo le ha encargado las relaciones del Gobierno con los pueblos indígenas en Ecuador.

Dada la importancia de la tierra dentro de la comunidad, gran parte de las atribuciones de los cabildos se centran en la administración de estas tierras, teniendo la responsabilidad de gestionarlas de forma adecuada, dándoles la ley amplias capacidades de manejo, aceptando figuras como nuevas adquisiciones, enajenaciones, arrendamientos e incluso hipotecas de la tierra comunitaria para determinados fines.

## **2.2 La política oficial y el reconocimiento comunitario en Ecuador.**

El reconocimiento de las estructuras comunitarias en Ecuador, ha sido más bien reciente, coincide con el afán de reivindicación territorial del que ya hablamos

anteriormente, que se acompaña del nacimiento de los movimientos indígenas del Ecuador y de su brazo político en la década de los noventa.

La Constitución Política de 1998, reconoce ampliamente los derechos colectivos de los pueblos indígenas, y establece un cambio ideológico importante al establecer que el Estado en general y todas sus instituciones en particular, reconozcan a las comunidades, como entes sujetos al cumplimiento de obligaciones pero sobre todo al ejercicio de derechos a todo nivel y en igualdad de condiciones. Importantes han sido los logros que a nivel político se han alcanzado en esta década las organizaciones comunitarias en Ecuador, llegando a jugar roles preponderantes incluso en las épocas de crisis y cambio político que el país ha sufrido en estos últimos años.

En el Ecuador de hoy, el reconocimiento a las comunidades es pleno en cuanto a su existencia, organización y fines. Sin embargo, falta mucho para que esa realidad jurídica se traduzca en una real política de Estado que atienda asuntos críticos como la educación, la salud, la nutrición y, en general, suponga una estrategia de combate contra la pobreza en las áreas rurales. En estas áreas se asientan prioritariamente las comunidades, que tienen mucho que ofrecer pero también grandes carencias y necesidades.

### **2.3 Las relaciones de la Ley de Comunas con otros cuerpos legales que fomentan la producción en Ecuador.**

De manera general, las comunidades encuentran su régimen básico de actuación en la Ley de Organización y Régimen de Comunas. Pero existen muchas concordancias y relaciones de las comunidades con otros cuerpos legislativos, como la Ley de Turismo que reconoce el derecho de las comunidades a trabajar en el campo turístico, en tanto prestadores de servicios. Asimismo, distintas leyes relacionadas con la gestión ambiental del Ecuador reconocen la capacidad de las comunidades para participar en diversos ámbitos. De esta forma encontramos referencias en los siguientes cuerpos legales: Constitución Política de la República del Ecuador. RO 1: 11 de agosto de 1998; Codificación a la Ley de Organización y Régimen de las Comunas. RO S-315 de 16 de Abril de 2004; Ley de Creación del Instituto Ecuatoriano Forestal y de Áreas Naturales y de Vida Silvestre. Registro Oficial No. 27 de 16 de septiembre de 1992; Ley de Descentralización y Participación Social. Ley 27. RO 169 de 8 de Octubre de 1997; Ley de Gestión Ambiental. RO 1, 11 de agosto de 1998; Ley Forestal y de Conservación de Áreas Naturales y de Vida Silvestre. RO No. 418, suplemento. 10 de septiembre de

2004; Ley de Modernización del Estado, Privatizaciones y Prestación de Servicios Públicos por parte de la Iniciativa Privada, Art. 6. RO 349 de 31 de diciembre de 1993; Ley de Turismo. RO/ Sup 733, 27 de Diciembre de 2002; y el RETANP, Reglamento de Actividades Turísticas en Áreas Naturales Protegidas,

Mención especial merece el papel de las comunidades en las áreas turística y ambiental. Del área turística se tratará en el siguiente apartado, mientras que cabe resaltar ahora la importancia de las comunidades en el área ambiental y más concretamente el papel que deberían cumplir dentro del Sistema Nacional de Áreas Protegidas. Expresamos “deberían cumplir”, pues si bien es cierto que existen las condiciones legales para que el papel de las comunidades sea importante dentro del SNAP, en la práctica, la situación es diferente, pues las declaraciones se quedan en buenas intenciones. No se han dado pasos importantes y fundamentales para que las comunidades participen activamente en la administración de las Áreas Protegidas en las que se asientan, en algunos casos desde hace cientos de años, territorios ancestrales que luego han sido declarados parte del Sistema Nacional.

### **3. La inserción del turismo como un elemento novedoso dentro de la lógica comunitaria, marco jurídico aplicable.**

El turismo, como actividad económica en el Ecuador, nació hace menos de 50 años con los visitantes norteamericanos que iban hacia otros destinos —Macchu Pichu en Perú— y que poco a poco fueron transformando al Ecuador en un destino en sí mismo, tras la aparición de productos como el mercado indígena de Otavalo, la Mitad del Mundo y las Islas Galápagos.

Si nos situamos en esa época y en ese contexto histórico, el nacimiento del turismo coincide con el momento en el que empiezan las reivindicaciones de las comunidades indígenas frente a la explotación a la que habían sido sometidas. Cabe anotar que a pesar de la coincidencia no existía relación alguna entre turismo y comunidades en esa época, más bien el interés turístico comunitario devino décadas después, mientras que el turismo se consolidaba empresarial y económicamente en algunas regiones de Ecuador.

Cabe anotar que el turismo comunitario se ha constituido en una forma de gestión novedosa, complementaria a otras actividades sobre todo las agrícolas, en la que la diferencia radica en la distribución de las ganancias, que se derivan a toda la comunidad bajo la forma de obras concretas en estructuras, saneamiento, educación, etc..

### **3.1 Evolución de la operación turística comunitaria y su necesidad de legalización.**

La evolución de la operación turística comunitaria se trata en otro capítulo de este estudio, por lo que no nos detendremos en este apartado; sin embargo, se señalarán algunos hitos importantes en el desarrollo del turismo comunitario a efecto de situar la dimensión jurídica en su contexto.

Aunque no haya sido considerado turismo comunitario en su época, la operación que se ha venido haciendo hacia el mercado indígena de Otavalo —desde hace más de treinta años— ha generado en esa región un importante flujo de turistas que demandan servicios, ello ha posibilitado la conformación de un importante sector empresarial en esa ciudad, pero también el surgimiento de iniciativas colectivas a nivel privado-comunitario que se han esmerado en proveer también servicios turísticos en la zona.

A finales de la década de los noventa, se empiezan a generar proyectos turísticos en algunas zonas de la Amazonía, con la diferencia de que estos no tenían un capital privado de financiamiento, sino que los recursos de trabajo provenían de Organizaciones no Gubernamentales, que fomentaban que las comunidades indígenas amazónicas trabajasen en turismo como una alternativa válida de desarrollo, este fue el nacimiento de iniciativas como RICANCIE.

Evidentemente, estas operaciones al haber nacido de forma espontánea no estaban regladas, y operaban “al margen de la ley” existiendo incluso peticiones formales de delegados del Ministerio de Turismo en la Amazonía a sus superiores de clausurar estas ilegales operaciones a las que ventajosamente y con buen criterio no se dio cabida. Con esos antecedentes, desde el año 2000 nace la necesidad de legalizar estas nuevas operaciones que se salían de los parámetros establecidos, pues no estaban conformadas según las reglamentaciones vigentes para las actividades turísticas que se ejercían en ese momento. La figura más parecida a la que podían acceder es a la de una operadora de turismo conformada como sociedad anónima o limitada, afiliada a una de las Cámaras de Turismo y con capitales mínimos de operación.

En ese entonces, la semilla del turismo comunitario germinó en muchas regiones del Ecuador, donde empezaron a aparecer o a publicitarse operaciones y experiencias que estuvieron apoyadas por varias organizaciones de diferente índole en todo el país y que se han constituido en la base de la oferta turística comunitaria de la que el Ecuador dispone hoy en día.

### **3.2 El proceso legal para el reconocimiento del turismo comunitario a nivel estatal.**

El proceso legal para el reconocimiento del turismo comunitario a nivel estatal empezó por recabar información acerca del número de operaciones de turismo comunitario y sus realidades en las cuatro regiones del Ecuador. Por primera vez un organismo internacional, la OEA, se interesó en el tema y en el año 2002 financió la elaboración de la Base de Datos del Turismo Comunitario en Ecuador, herramienta que sirvió para inventariar oficialmente las iniciativas de turismo comunitario a lo largo y ancho del país, descubriendo que efectivamente existían muchas más comunidades interesadas en el turismo de las que se tenían noticias hasta ese entonces. Nace entonces desde varias instancias y organizaciones el interés de legalizar y formalizar a la operación turística comunitaria, a través de diferentes mecanismos y perspectivas.

Una de estas iniciativas, provino en 2001 del Ministerio de Turismo y de la Asociación Ecuatoriana de Ecoturismo (ASEC) quienes a través de un convenio interinstitucional, promovieron la elaboración de un Reglamento de Ecoturismo y Sostenibilidad que entre otros puntos incentivaba la legalización de las operaciones ecoturísticas comunitarias, pues en esa época, se comprobó que la mayor parte de oferta turística comunitaria se centraba en esa tipología turística. El reglamento efectivamente se publicó y en él constaba la forma de legalizar la operación comunitaria y la necesidad de que se contara con una norma técnica al efecto.

Este Reglamento de Ecoturismo, fue insertado como el capítulo cinco del Reglamento General de Actividades Turísticas que se expidió en el año 2002. En el mismo consta la posibilidad de legalización de las operaciones comunitarias. Este reglamento recoge por primera vez en la legislación ecuatoriana una conceptualización de la participación comunitaria en el ecoturismo. Entre los diferentes aspectos tratados en dicha legislación podrían destacarse:

- Se considera ecoturismo a la modalidad turística ejercida por personas naturales, jurídicas o comunidades legalmente reconocidas, previamente calificadas para tal efecto, a través de una serie determinada de actividades turísticas, en áreas naturales, que correspondan o no al Sistema Nacional de Áreas Protegidas, con el objeto de conocer la cultura de las comunidades locales afincadas en ellas y la historia natural del ambiente que las rodea. Dichas actividades se ejercerán con las precauciones necesarias para no alterar la integridad de los ecosistemas ni la cultura local y deberán generar oportunidades económicas que permitan la conservación de dichas áreas y el desarrollo de las comunidades locales, a través

de un compromiso compartido entre las comunidades, las personas naturales o jurídicas privadas involucradas, los visitantes y el Estado.

- Se dispone como una de las políticas permanentes de ecoturismo y principios generales la incorporación y reconocimiento de la cosmovisión y la cultura de las comunidades locales en el desarrollo de productos de ecoturismo, en su forma de organización y manejo, en la formulación de políticas, en la planificación relacionada y en la promoción.
- Se reconoce como modelo de participación a las comunidades locales en el manejo y operación de las actividades de ecoturismo.
- Se asegura por medio de estas políticas de ecoturismo y los mecanismos del Ministerio de Turismo, que el ecoturismo promueva la conservación de los recursos naturales y la prevención de la contaminación ambiental los cuales son de importancia primordial para la supervivencia de las comunidades locales y para sustentar las actividades de ecoturismo.
- Se fomenta la reinversión de los beneficios económicos generados por el ecoturismo en el manejo y control de las áreas naturales y en el mejoramiento de la calidad de vida de las poblaciones locales.
- Se fortalece a las comunidades locales en el establecimiento de mecanismos de manejo de los recursos naturales, de actividades de conservación y de turismo que se realizan dentro de las áreas naturales.
- Se promueve actividades de capacitación dirigidas a los miembros de comunidades locales en actividades calificadas como de ecoturismo. En tales procesos debe existir un intercambio de conocimientos entre las comunidades y los demás actores de la actividad.
- La ejecución de las actividades relacionadas con el ecoturismo en el Ecuador, corresponden al sector privado por medio de las personas naturales, jurídicas y comunidades legalmente reconocidas dedicadas a esta actividad, según se encuentra determinado en las leyes correspondientes, reglamentos específicos, normas técnicas y en este reglamento.
- Se determinan las actividades de ejecución de ecoturismo por parte del sector privado comunitario: Las comunidades legalmente reconocidas, pueden ejercer las actividades de ecoturismo previstas en la ley, a excepción de aquellas cuyo ejercicio esté reservado a algunas personas jurídicas según las leyes vigentes.

- Las actividades se realizarán de manera directa, sin intermediarios. Por lo tanto las comunidades legalmente reconocidas podrán realizar la comercialización de sus productos y completar la cadena de valor operativa por sí mismos.
- Las operaciones realizadas por comunidades legalmente reconocidas, serán autorizadas únicamente para su jurisdicción; sin implicar ello exclusividad de operación en el lugar en el que presten sus servicios.
- Para efectos de este reglamento, se entiende por comunidad la organización comunitaria organizada y capacitada, reconocida como tal, que ejecute actividades de ecoturismo en un área geográfica determinada para tal efecto.
- Se determinan los requisitos para la operación de comunidades legalmente reconocidas. Las comunidades locales organizadas y capacitadas podrán prestar servicios de ecoturismo, previo cumplimiento de los siguientes requisitos:
  - a. Petición realizada por los interesados de manera directa, indicando que tipo de actividad desean efectuar.
  - b. Acta certificada de la Asamblea General Comunitaria en el cuál se nombra al responsable o responsables para el ejercicio de la actividad de ecoturismo.
  - c. Obtención de registro y licencia anual de funcionamiento en el Ministerio de Turismo.
  - d. Obtención del permiso o autorización del Ministerio del Ambiente cuando la actividad se vaya a realizar dentro del Sistema Nacional de Áreas Protegidas.
- Se llama empresa de ecoturismo a la persona natural, jurídica o comunidad legalmente reconocida que desarrolle actividades de ecoturismo, reconocida como tal por las autoridades correspondientes. Esta categoría especial se determinará sobre la base de un proceso de certificación de sostenibilidad voluntaria a la que las personas naturales, jurídicas y comunidades legalmente reconocidas dedicadas al ecoturismo, pueden optar. Esta certificación avalará sus acciones.

Este Reglamento sirvió como sustento por un buen tiempo para que las comunidades operasen sin contratiempos legales.

Otro mecanismo mediante el que el Ministerio de Turismo contribuyó a incentivar el turismo comunitario fue el impulso a la creación de la Federación Plurinacional de

Turismo Comunitario del Ecuador (FEPTCE) como una organización que aglutinara los intereses del turismo comunitario y los representara al más alto nivel; incluso se incluyó la participación de esta organización en algunos de los cuerpos colegiados más importantes de gestión del turismo ecuatoriano.

En estos años la Federación se ha consolidado en su aspecto representativo y de defensa de los intereses del sector, así como ha realizado incursiones en el tema del mercadeo y la comercialización. Desde este marco se ha potenciado la oferta turística comunitaria del Ecuador.

Ya en el campo jurídico, en los últimos tiempos se han desarrollado distintas iniciativas para dotar al turismo comunitario de un marco regulador preciso, que no lo vincule al ecoturismo sino que más bien lo reconozca como una forma de operación específica, con su propia dinámica y realidad. En esta línea se han dado convergencias pero también confrontaciones respecto a los siguientes aspectos:

- La exclusividad de la prestación de servicios turísticos por las comunidades en ciertas áreas.
- La necesidad de afiliación de las operaciones turísticas comunitarias al sistema de Cámaras Provinciales de Turismo de acuerdo a la ley especial que se encuentra vigente.
- El papel de la FEPTCE dentro de la calificación de turismo comunitario y su relación con el Ministerio de Turismo.
- La definición de una norma técnica de calidad de turismo comunitario que contenga los estándares mínimos de servicios.

#### **4. La regulación del turismo comunitario en Ecuador.**

##### **4.1 La Ley de Turismo y sus reglamentos como normas que permiten y fomentan al turismo comunitario en Ecuador.**

La principal iniciativa que ha dado plena forma jurídica al papel de las comunidades en el turismo ha sido la Ley de Turismo expedida en diciembre de 2002, que tiene las siguientes referencias:

- La Ley consagra como principios de la actividad turística, lo siguiente:
  - a) La iniciativa privada como pilar fundamental del sector; con su contribución mediante la inversión directa, la generación de empleo y promoción nacional e internacional.



- b) La participación de los gobiernos provincial y cantonal para impulsar y apoyar el desarrollo turístico, dentro del marco de la descentralización.
- c) El fomento de la infraestructura nacional y el mejoramiento de los servicios públicos básicos para garantizar la adecuada satisfacción de los turistas.
- d) La conservación permanente de los recursos naturales y culturales del país.
- e) La iniciativa y participación comunitaria indígena, campesina, montubia o afro ecuatoriana, con su cultura y tradiciones preservando su identidad, protegiendo su ecosistema y participando en la prestación de servicios turísticos, en los términos previstos en esta Ley y sus reglamentos.

Seleccionando aquellos principios que son útiles al estudio que se desarrolla, podemos colegir que:

- Se reconoce al sector privado como eje fundamental de desarrollo del sector y su contribución a la producción nacional.
- Que existe un tácito reconocimiento a que las comunidades presten servicios turísticos, bajo los parámetros de la ley, es decir sujetándose a cumplir los requisitos que contemplados en este mismo cuerpo jurídico que reconoce su potestad de trabajar en turismo.

Por lo tanto se trata de sectores que deberían ser complementarios y contribuir conjuntamente al desarrollo turístico del Ecuador, pues el producto comunitario y convencional podrían contribuir a diferenciar el destino.

Otra referencia al turismo comunitario dentro de la ley se desarrolla respecto al establecimiento de una política estatal que permita “reconocer que la actividad turística corresponde a la iniciativa privada y comunitaria o de autogestión, y al Estado en cuanto debe potencializar las actividades mediante el fomento y promoción de un producto turístico competitivo”. Claramente, en esta disposición el Estado se compromete a fomentar y promocionar a los productos turísticos que provienen de las vertientes privada y comunitaria, reconociendo a ambos nuevamente de forma expresa.

Una referencia más de la Ley al turismo comunitario se encuentra en el artículo que corresponde a la integración del Consejo Consultivo de Turismo, cuerpo colegiado que se encarga de asesorar al Ministro de Turismo en aquellos temas de vital importancia para la actividad en el Ecuador. El Consejo Consultivo de Turismo, estará integrado por los siguientes miembros con voz y voto: El Ministro de Turismo, quien lo presidirá y tendrá voto dirimente; el Ministro de Relaciones Exteriores o su delegado; el Ministro del Ambiente o su delegado; un representante de la Federación Nacional de Cámaras de Turismo, FENACAPTUR; dos representantes ecuatorianos de las Asociaciones Nacionales de Turismo legalmente reconocidas y en forma alternativa; un representante de la Asociación de Municipalidades del Ecuador - AME; un representante del Consorcio de Consejos Provinciales del Ecuador - CONCOPE; y un representante de la Federación Plurinacional de Turismo Comunitario del Ecuador.

La intención del legislador en esta disposición es claramente de apoyo al desarrollo del turismo comunitario en el Ecuador, al integrar a un representante de la FEPTCE en el Consejo Consultivo de Turismo, instancia que debería tener una amplia capacidad para la coordinación de acciones entre el sector público y privado.

Una última referencia que se encuentra en la ley es la del artículo 15, que consagra al Ministerio de Turismo como organismo rector de la actividad turística ecuatoriana y le otorga al Ministro atribuciones de acción como “preparar las normas técnicas y de calidad por actividad que regirán en todo el territorio nacional”. Entre estas normas de calidad están también incluidas las que deben regular la calidad de la prestación de los servicios en comunidades, pues para lograr competitividad hace falta calidad y es necesario que exista al menos un estándar mínimo, como se explicará más adelante. “Promover y fomentar todo tipo de turismo, especialmente receptivo y social y la ejecución de proyectos, programas y prestación de servicios complementarios con organizaciones, entidades e instituciones públicas y privadas incluyendo comunidades indígenas y campesinas en sus respectivas localidades”. Esta norma tiene como objetivo clave que la promoción y fomento del turismo y sus actividades complementarias la realice el Ministerio de Turismo en conjunto con un amplio espectro de organizaciones entre las que se encuentran las comunidades indígenas y campesinas, consecuentemente, estas organizaciones están en capacidad de llevar adelante proyectos, programas y prestación de servicios complementarios.

Al no haberse reglamentado la Ley de Turismo de forma adecuada no existe actualmente una normativa jerárquicamente concordante que trate verticalmente los

asuntos relacionados al turismo comunitario. Sin embargo, como manifestamos anteriormente, luego de un proceso largo de negociación y de encontrar divergencias y coincidencias, en el mes de junio de 2006, mediante Acuerdo Ministerial número 20060044, la Ministra de Turismo expidió de común acuerdo con la FEPTCE el Reglamento para el Registro de Centros Turísticos Comunitarios.

La parte motiva del acuerdo reconoce las leyes que respaldan la decisión (las mismas a la que se ha hecho referencia) y sobre todo declara “que es urgente y actual apoyar a las comunidades que buscan el desarrollo del turismo interno, como una herramienta de lucha contra la pobreza”.

El Reglamento establece en primer lugar las exigencias que una comunidad debe cumplir para prestar servicios turísticos a terceros, para ello debe acreditar ante el Ministerio de Turismo varios requisitos, resaltando uno que es el Informe expedido por el Consejo de Desarrollo de las Nacionalidades y Pueblos del Ecuador (CODENPE) de que la persona jurídica que pretende realizar este tipo de turismo se enmarca en una comunidad. Este requisito se estableció básicamente por la inquietud de la FEPTCE de que otras iniciativas que no son comunitarias puedan optar por esta calificación, únicamente por fines comerciales o de conveniencia personal.

El registro de los centros turísticos comunitarios se realizará en cualquier oficina del Ministerio de Turismo a nivel nacional, estando obligados a la obtención de Licencia Única Anual de Funcionamiento en el Ministerio de Turismo o los Municipios descentralizados, según sea el caso.

En este reglamento se establece además que la FEPTCE presentará al Ministerio de Turismo una propuesta de Normas Técnicas de calidad para su discusión y lograr que la actividad se regule. En concordancia con el Acuerdo Ministerial del Turismo, el CODENPE expidió el acuerdo 199 de 28 de junio de 2006, en este instrumento se establecen los mecanismos que deberán tenerse en cuenta al momento de solicitar la clasificación de comunitario, establece además que se realizarán inspecciones a los lugares antes de emitir este criterio.

#### **4.2 Los convenios de fomento al turismo comunitario.**

Existen dos niveles de convenios que fomentan la actividad del turismo comunitario en Ecuador. Uno a nivel internacional, al que se ha adherido el Estado ecuatoriano, y el otro tiene que ver con convenios específicos que se han suscrito entre diversas entidades nacionales para el fomento del turismo comunitario en puntos y áreas específicas.

En el ámbito internacional, el convenio que reconoce los derechos económicos, sociales y ambientales de los pueblos indígenas, es el Convenio 169 de la Organización Internacional del Trabajo (OIT); convenio al que Ecuador se adhirió. Este instrumento contiene declaraciones y compromisos de los Estados para mejorar la situación de los pueblos indígenas; el campo del turismo entra en el ejercicio de los derechos económicos. A nivel de aplicación práctica, la propia OIT ha financiado en los últimos años, en algunos países sudamericanos, incluido Ecuador, un programa de apoyo al desarrollo y comercialización de productos de turismo comunitario denominado REDTURS, que ha desplegado una metodología propia.

En el campo de los convenios nacionales, a pesar de que aún no existe un instrumento que regule el turismo comunitario, se ha suscrito un acuerdo entre la FEPTCE y el Ministerio de Turismo, que contempla entre otros los siguientes puntos de entendimiento, algunos de los cuales ya han sido cumplidos y otros se encuentran en ejecución:

- a. Regular al turismo comunitario a través de un Reglamento de Centros de Turismo Comunitario que se elaborará consensuadamente.
- b. Identificar mecanismos de aplicación de esta reglamentación.
- c. Incorporar la visión del turismo comunitario en la planificación para el desarrollo del turismo en Ecuador, a través de la participación de la FEPTCE en las discusiones del Plan de Desarrollo Turístico del Ecuador PLANDETUR 2020.
- d. El Ministerio brindará asesoría técnica y apoyará esfuerzos de investigación y desarrollo del Turismo Comunitario con Universidades y Centros de Capacitación y Formación.
- e. Apoyar el fortalecimiento institucional de los principales actores del turismo comunitario a través del cumplimiento de los Convenios vigentes.
- f. El Ministerio de Turismo brindará asistencia técnica y apoyará los esfuerzos de investigación y desarrollo del turismo comunitario, con otros actores como Universidades y Centros de Formación, Capacitación y Educación.
- g. El Ministerio de Turismo y la FEPTCE elaborarán, discutirán y prepararán proyectos de interés común para obtener su financiamiento por otros actores públicos o privados, nacionales o internacionales.
- h. El Ministerio de Turismo considerará la actividad de turismo comunitario en la revisión del marco legal secundario del turismo que actualmente lleva adelante a

través de la participación de la FEPTCE en los diferentes talleres de discusión de esas regulaciones.

- i. El Ministerio de Turismo coordinará e impulsará la capacitación a los actores del turismo comunitario a nivel nacional, según sus planes operacionales.
- j. El Ministerio de Turismo facilitará la relación de los actores de turismo comunitario con otros importantes actores de la actividad turística como los operadores del sector privado y los gobiernos seccionales.
- k. El Ministerio de Turismo buscará que se considere dentro de los proyectos que lleve adelante, la visión del turismo comunitario, como en el caso del programa de micro crédito para el sector turístico.
- l. El Ministerio de Turismo propenderá para que se incorporen y se encuentren listos para su comercialización, los productos comunitarios en la oferta y promoción nacional.
- m. El Ministerio de Turismo apoyará para que se incorpore al turismo comunitario como una importante oportunidad de cumplimiento de los Objetivos del Milenio, considerada por los organismos públicos competentes.
- n. El Ministerio de Turismo y la FEPTCE comparten la preocupación por la importancia de la preservación del capital natural para el uso racional por parte de la actividad turística y realizarán las gestiones necesarias para evitar el deterioro de esos recursos.

La FEPTCE además ha suscrito convenios de colaboración con las siguientes organizaciones: convenio de Cooperación con la Organización Internacional del Trabajo-OIT, Suiza; convenio con la Universidad de Especialidades Turísticas del Ecuador-UCT, Quito; convenio con Equitour Agencia Solidaria de Canadá; convenio con la Asociación de Municipalidades del Ecuador-AME, Quito; convenio con Grupo Editorial PARTENON, Quito; convenio de Cooperación con Instituto Internacional para la Comunicación y Desarrollo-IICD; convenio con el Consejo de Nacionalidades y Pueblos del Ecuador-CODENPE; convenio de Cooperación con la Fundación Esquel; y asimismo con el programa ST-EP de la OMT.

## **5. Esbozo de Políticas públicas para el turismo comunitario.**

Una fuente para esbozar políticas públicas es la ley. La lógica jurídica plasma en normativas las políticas públicas, este es el marco que regula un determinado sector de forma equilibrada entre los diferentes intereses que están en juego.

Otra fuente para la generación de políticas públicas es la información de que se disponga sobre una determinada actividad. Las tendencias pueden influir en la toma de decisiones; lamentablemente, en el campo del turismo en Ecuador, la generación de información confiable es escasa: no existe un sistema de inventarios uniforme y la generación de estadísticas e información de turismo no ha constituido en los últimos años una prioridad para los diferentes gobiernos.

Una tercera fuente de generación de políticas públicas la constituyen las tendencias macro o micro de las administraciones públicas. Tendencias que por lo general se exponen en planes de gobierno, planes estratégicos, directrices o cualquier otro instrumento de gobierno vigente. En el caso de Ecuador, la generación de políticas públicas para el desarrollo turístico se está fijando a través del Plan de Desarrollo Turístico de Ecuador (PLANDETUR 2020) que en este momento se encuentra en su etapa de elaboración.

Con estos antecedentes, la formulación de políticas públicas adecuadas para el desarrollo del turismo comunitario puede enmarcarse entre los siguientes ejes:

- a. Fortalecimiento a las operaciones existentes y fomento de nuevas operaciones en diferentes territorios.
- b. La aplicación de la reglamentación específica para el turismo comunitario y su consolidación a través de la introducción del concepto en reglamentos específicos de actividades que se promulguen en el futuro (alojamiento, alimentos y bebidas, operación turística, etc.).
- c. Consolidación de calidad turística en las operaciones a través de la aplicación de la norma técnica para el turismo comunitario, y sobre todo realizar los esfuerzos necesarios para que esta norma sea sostenida y cumplida en el tiempo. Se recomienda que su implementación debe ser gradual.
- d. La inclusión del turismo comunitario dentro de la política de promoción integral del Ecuador.
- e. El establecimiento de mecanismos que lleven a una paulatina integración y coordinación del sector privado turístico con el comunitario a efectos de realizar acciones conjuntas que lleven al posicionamiento del turismo

comunitario como una operación diferenciada dentro de los productos que Ecuador ofrece como destino.

- f. Establecimiento de dialogo multisectorial que permita la comprensión y la resolución de álgidos problemas estructurales que afectan a las comunidades en diversos órdenes, servicios básicos, conectividad, infraestructura pública mínima.
- g. Buscar la satisfacción de necesidades de las comunidades en concordancia con los Objetivos del Milenio, y con una de las misiones actuales de la actividad turística, luchar en contra de la pobreza para mejorar las condiciones de vida de las poblaciones locales.
- h. Construir un objetivo nacional de consolidar el producto turístico ecuatoriano como la suma de componentes bajo el paraguas de la diversidad del país en un esquema de sostenibilidad económica, social y ambiental.

# Turismo comunitario en Ecuador, una visión empresarial

Karina Farfán Pacheco

Ana Lucía Serrano

## 1. Introducción

¿Desde que ópticas se podría explicar el Turismo Comunitario? ¿Tal vez desde las presiones del mercado turístico mundial, cuyas tendencias más dinámicas son el turismo cultural y de naturaleza? ¿Quizás desde la necesidad de las comunidades por buscar fuentes de ingreso complementarias a las de subsistencia habitual, en donde el turismo presenta un gran potencial de empleo para sectores menos favorecidos socialmente como jóvenes y mujeres del área rural? ¿Desde el papel relevante que desempeñan las pequeñas empresas familiares y comunitarias en el desarrollo económico global? ¿O finalmente desde las estrategias políticas del movimiento indígena y campesino de nuestra región por preservar sus tierras y valorar las expresiones de su patrimonio cultural? Tal vez desde algunas o desde todas. Lo importante es concebir al turismo comunitario como un producto destinado a un mercado específico, con una oferta diferente en un mundo globalizado. Por tanto, se debe iniciar por construir el producto. La forma adecuada para estructurar un producto turístico es definir la cadena turística; es decir, los elementos que de una u otra forma deben estar presentes en cualquier emprendimiento con características turísticas.

Cabe iniciar recordando que el turismo comprende todas aquellas actividades que realizan las personas durante sus viajes y estancias en lugares distintos al de su entorno habitual, por un periodo de tiempo consecutivo inferior a un año natural, con fines de ocio, por negocios y otros motivos (OMT, 1998).

El turismo no es simplemente clasificar una serie de actividades o productos bajo el título de “turístico”, sino incluir cualquier producto que consuma o actividad que realice el turista. Podemos deducir que la determinación de lo que es o no actividad turística no se origina en el producto ni en la oferta, sino en la demanda, ya que aquello que usa un turista es turístico sin importar la naturaleza de dicho servicio. En realidad, el sector turístico no existe, son más de 60 sectores y más de 300 negocios turísticos distintos (producto+ mercado+ tecnología). En cada uno de ellos las fuerzas competitivas, las reglas del juego, los factores clave del éxito, los competidores y las estrategias competitivas para triunfar, son distintas. Hoy tenemos a gente ordinaria haciendo cosas



“extraordinarias”. El nuevo turista desea comprar historias de encuentro, emoción, aventura, autenticidad, conocimiento y más.

## **2. El mercado turístico**

El mercado turístico es el sitio de encuentro de la oferta con la demanda; cada una tiene sus variables que deben ser conocidas e identificadas ya que de ello dependerá el éxito o fracaso del negocio turístico. Así tenemos que la demanda turística puede ser efectiva, latente, potencial o diferida, pero contiene factores determinantes tanto sociológicos, económicos, como relacionados con el viaje que deben ser analizados profundamente ya que el conocimiento de la demanda es el factor clave dentro de los estudios de mercado. La demanda de hoy crece a un ritmo muy superior al promedio, quedan todavía muchas necesidades insatisfechas, continuamente aparecen segmentos nuevos en el mercado por tanto la industria turística está muy fragmentada y no se enfrenta a un problema de mercado, sino de producto. Las oportunidades de hacer buenos negocios en turismo son muchas y muy atractivas para quienes entiendan la esencia del negocio y entren en la actividad con capacidad de innovación y con la calidad adecuada; quienes sean capaces de crear auténticas ventajas competitivas y ofrecer más valor que la industria actual tienen un futuro muy prometedor. La industria no ha entendido todavía que su negocio no consiste en ofrecer transporte y alojamiento, sino en suministrar estados emocionales positivos y experiencias memorables.

De otra parte, la oferta está constituida por el conjunto de productos turísticos y servicios puestos a disposición del usuario turístico en un destino determinado para su disfrute y consumo (OMT, 1998). A decir de la OMT existen productos característicos, es decir, aquellos que en ausencia del fenómeno turístico desaparecerían por completo, entre otros: hoteles, paquetes turísticos, restaurantes, servicios de ocio y recreo. Asimismo, productos asociados o conexos, los cuales son consumidos en cantidades significativas por los visitantes pero que de no existir turismo serían consumidos igualmente por la población local, aquí citamos a los taxis, museos, teatros y afines. Finalmente, se señalan los bienes no específicos, es decir, los que se relacionan de manera indirecta con el cliente de la actividad turística por ejemplo los centros de salud, compras y transporte público.

Desde nuestra perspectiva este panorama está cambiando por cuanto lo que denominábamos servicios turísticos y los servicios complementarios se han invertido ya que hoy en día la gente que viaja por placer no compra servicios, compra resultados:

“experiencias placenteras” capaces de proporcionar “valor” en forma de sensaciones, emociones, sentimientos y vivencias memorables. Nadie viaja para dormir en la cama de un hotel. Según Juan Ignacio Pulido “La diversidad de negocios turísticos puede agruparse en cinco categorías: vivir, estar, llegar, crear paquetes y distribuir; este es el resultado de combinar la globalización de la actividad turística con el desarrollo tecnológico. Las barreras a la libre circulación de turistas han desaparecido prácticamente; el flujo de servicios turísticos, capital turístico, recursos humanos e ideas de *management* es continuo en todo el mundo. Los avances espectaculares en la velocidad y la eficacia de las telecomunicaciones, el transporte, la producción, la distribución y otras tecnologías hacen el resto”.

Dentro de este panorama de oferta y demanda, está por demás decir que el turismo es un negocio en toda la extensión de la palabra, negocio que a partir de las motivaciones de la demanda puede tomar un cariz diferente. Si hablamos por ejemplo de turismo comunitario, en donde la protección de la identidad así como la consecución de mejores condiciones de vida para la población local cobran importancia sobre los propios atractivos turísticos, el producto, en términos comerciales, no es el propio patrimonio sino las experiencias creadas en torno suyo. A partir de los recursos culturales y su patrimonio se pueden impulsar actividades tendentes a asegurar la conservación y mejora de los mismos, pero también deben estar dirigidas a la creación de un producto atractivo para los turistas al tiempo que genere beneficios sociales y económicos a la población local.

### **3. Turismo Comunitario en Ecuador**

Cuando pensamos en este país llamado Ecuador, nos detenemos en la imagen que proyecta en el mercado internacional. Es un destino fascinante, con recursos naturales, tradiciones vivas, patrimonio cultural, riqueza étnica y biológica; todo junto en un espacio relativamente pequeño en donde se yuxtaponen múltiples regiones con características muy distintas en cuanto a altitud, temperatura, humedad, lo que ha dado lugar a ecosistemas igualmente variados. Todo ello hace del Ecuador uno de los países megadiversos del planeta; en su territorio habitan innumerables formas de vida lo que lo convierte en un centro mundial de interés en biodiversidad.

En este marco, una amplia gama de grupos comunitarios, indígenas, afro-ecuatorianos y mestizos participan en proyectos turísticos en las diferentes regiones de este Ecuador en donde fluye la *vida en Estado Puro*. El turismo se desarrolla como una actividad que

impulsa la economía nacional ubicándose luego del petróleo, remesas de inmigrantes y el banano. Este panorama nos lleva a pensar que el turismo puede generar medios para un reparto equitativo de los beneficios entre los protagonistas de la actividad turística que se han organizado desde iniciativas familiares, pequeñas poblaciones, empresas conjuntas de pequeña escala con el sector privado, hasta un desarrollo millonario que pasará de ser propiedad empresarial a grupos indígenas en la Amazonía.

Los emprendimientos turísticos están insertos además en la cosmovisión de las comunidades andinas que conceptualizan al hombre y la naturaleza como un todo. Lo comunitario se muestra como una identidad étnica, posesión de un patrimonio común, defensa de territorios ancestrales, aceptación de un conjunto de valores, normas e instituciones en espacios sociales, económicos, políticos y culturales que buscan lograr el bienestar común y preservar la identidad cultural. En este escenario aparece el fenómeno turístico bajo una serie de modalidades dentro del área rural, sin olvidarnos de que este surgimiento también está inmerso dentro de los grandes cambios sociales y económicos actuales, tales como el incremento de los flujos comerciales y financieros, la presencia de nuevos paradigmas para el desarrollo sostenible y la responsabilidad social de la empresa.

Las especiales características que presenta el Turismo Comunitario hacen de él un prometedor nicho de mercado, a condición de que los negocios sean gestionados con una creciente visión empresarial, cuyos elementos constitutivos deben ser la eco-eficiencia que genere eco-negocios, la rentabilidad y equidad que permitan la diversificación de actividades económicas mediante encadenamientos productivos y, por supuesto, la valoración de la identidad local para revitalizar las actividades tradicionales.

#### **4. Enfoques sobre el Turismo Comunitario**

Para ingresar en el panorama comunitario es necesario observar diferentes puntos de vista. Partimos de una definición genérica del turismo comunitario: toda forma de organización empresarial sustentada en la propiedad y la autogestión de los recursos patrimoniales comunitarios, con arreglo a prácticas democráticas y solidarias en el trabajo y en la distribución de los beneficios generados por la prestación de servicios turísticos, con miras a fomentar encuentros interculturales de calidad con los visitantes.

Cabanillas, refiriéndose al caso ecuatoriano, explica que el turismo comunitario *ha despuntado en varias instancias internacionales como una nueva alternativa para los*

*viajeros. Su profundo concepto, ligado con la sostenibilidad y con los procesos de equidad y solidaridad, marcan hoy por hoy, una diferencia trascendental en la demanda del turismo receptivo del país. Sus gestores concientes de su proceder histórico, apoyaron este trabajo de investigación para conocer la realidad y fomentar un concepto de marca que ha trascendido las fronteras y se perfila como una oferta latinoamericana. Del estudio sistémico de sus partes afloran sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas actuales, y lo alinea con sus reales potencialidades en un mercado turístico global, por lo que una marca del turismo comunitario latinoamericano es cada vez menos un sueño, pues se convierte aceleradamente en una realidad (OIT, 2006).*

*Arnaldo Rodríguez (1999) manifiesta que el turismo comunitario es aquella actividad turística en donde el manejo, toma de decisiones, y participación accionaria de dicha actividad esta a manos – parcial o totalmente – de las comunidades asentadas en un área natural apropiada para esta actividad, las cuales —la comunidad y no individuos particulares— reciben un porcentaje importante o la totalidad de los beneficios generados por esta actividad. Las comunidades deberán asumir la responsabilidad de conservar sus recursos —culturales y naturales— y de proveer servicios apropiados a los visitantes de tal manera que se garantice su satisfacción (en OIT, 2006).*

Finalmente, la Federación Plurinacional de Turismo Comunitario del Ecuador (FEPTCE) conceptualiza al turismo comunitario como *la relación existente entre la comunidad y sus visitantes desde una perspectiva intercultural, en el contexto de viajes organizados con la participación consensuada de sus miembros, garantizando el manejo adecuado de los recursos naturales y la valoración de sus patrimonios, los derechos culturales y territoriales de las nacionalidades y pueblos para la distribución equitativa de los beneficios generados (FEPTCE, 2002).*

El turismo comunitario ecuatoriano concuerda con varios postulados del Código de Ética Mundial del Turismo, sobre todo en lo que se refiere al artículo cinco, que en su parte más relevante dice:

*El turismo, actividad beneficiosa para los países y las comunidades de destino*

*1) Las poblaciones y comunidades locales se asociarán a las actividades turísticas y tendrán una participación equitativa en los beneficios económicos, sociales y culturales que reporten, especialmente en la creación directa e indirecta de empleo a que den lugar.*

2) *Las políticas turísticas se organizarán de modo que contribuyan a mejorar el nivel de vida de la población de las regiones visitadas y respondan a sus necesidades. La concepción urbanística y arquitectónica y el modo de explotación de las estaciones y de los medios de alojamiento turístico tenderán a su óptima integración en el tejido económico y social local. En igualdad de competencia, se dará prioridad a la contratación de personal local (OMT).*

El turismo comunitario revitaliza además varios postulados que han sido puntuales del florecimiento y desarrollo del turismo en el tercer milenio, como:

- a) Manejo adecuado y sustentable de los recursos culturales y naturales que se ofertan en las diferentes comunidades.
- b) La equidad en la distribución de los beneficios generados en las comunidades locales
- c) La gestión local, como herramienta de desarrollo comunitario
- d) La puesta en marcha de buenas prácticas, como la generación de empleo local, consumo de productos locales, arrendamiento de trabajos profesionales y equipos a nivel local, entre otros.

Estos alcances no son nuevos descubrimientos, pues han sido expuestos en declaraciones internacionales, como la Carta de Lanzarote, el Código de Ética del Turismo Mundial y la Declaración de San José sobre el Turismo Comunitario, entre otros postulados.

Es necesario distinguir lo que diferencia al turismo comunitario de los otros tipos de turismo. Por una parte, se encuentra regido por sus propios valores, prácticas e instituciones con derechos y obligaciones que responden a lo colectivo; por otra, sus actores y prácticas se encuentran regidas por los principios de reciprocidad, relaciones de confianza solidarias y cooperación buscando un bienestar común, la afirmación de la identidad cultural y la mejora de las condiciones de vida y trabajo de sus miembros. Se pueden identificar entonces tres componentes relevantes del turismo comunitario; a saber, beneficios locales, participación comunitaria y responsabilidad comunitaria, siendo el más importante la participación de la comunidad en la gestión y administración del proyecto.

## **5. Construyendo lo Empresarial Comunitario**

Es muy importante comprender que la empresa turística comunitaria forma parte de la economía social o del llamado tercer sector, al igual que las cooperativas, mutualistas, asociaciones y otras formas de producción fundadas en los valores solidarios. Dentro de

nuestra visión empresarial, la oferta del turismo comunitario, al contar con atributos de originalidad y autenticidad, posee automáticamente ventajas competitivas en el mercado.

La oferta turística convencional, como mencionamos oportunamente, incluye productos característicos, asociados y no específicos, integrados en una empresa. Para el turismo comunitario en Ecuador esto no varía, sino que se amplía, porque además de mantener lo estructural turístico se fortifica con los conceptos de lo comunitario; es decir, la legitimidad de los derechos colectivos, las estructuras de decisión, participación y control. Estos conceptos se sustentan en principios consensuados de equidad y reciprocidad y en la identidad comunitaria que fortalece las estructuras democráticas y las prácticas solidarias.

Es aquí oportuno señalar que las comunidades del Ecuador han desarrollado en el turismo comunitario principios que guían su proceder cotidiano en lo ambiental, cultural, social, económico y político y que ayudan al fortalecimiento de lo comunitario. En la *guía de turismo comunitario del Ecuador*, la FEPTCE ha determinado estos principios de la siguiente manera.

*a. En lo ambiental. El turismo es un medio para conservar el patrimonio natural, es un factor importante para conservar la diversidad de especies, valora la naturaleza, la cuida y la mantiene, evita que se contamine el patrimonio natural, enseña a valorar los recursos naturales, ayuda a concienciar a los visitantes sobre la conservación del patrimonio, cuida la integridad de los recursos naturales, mantiene el control del territorio, apoya la no extracción del patrimonio natural, contribuye a mantener la diversidad agrícola de los territorios.*

*b. En lo cultural. La actividad turística reivindica la identidad cultural, mantiene el idioma, forma de alimentación, vestimenta y costumbres ancestrales, revaloriza la cultura, muestra lo que aún son cada una de las comunidades, determina la vida en convivencia intercultural, revaloriza las prácticas, costumbres y saberes tradicionales, muestra y reafirma el carácter pluricultural del Ecuador.*

*c. En lo social. A través del turismo se promueve la práctica de los derechos colectivos, demuestra que no son pueblos subdesarrollados sino en vías de desarrollo, conciencia a los turistas sobre la importancia de la defensa de los territorios, los visitantes aprenden de cada una de las comunidades y de cada*

*uno de sus individuos, el turismo es una alternativa que apoya a las familias, ayuda a lograr el desarrollo social de la comunidad, fortalece el nivel organizativo, da a conocer a cada una de las comunidades a nivel nacional e internacional, mejora las condiciones de vida de los comuneros, evita la migración, promueve la integración de los miembros de la comunidad, fortalece la autoestima y promueve la solidaridad, cooperación y respeto a la vida.*

*d. En lo económico. Mediante el turismo existen nuevas fuentes de trabajo, se generan ingresos económicos, diversifica las actividades productivas de las comunidades, ayuda a la reinversión de los beneficios económicos en educación, salud, servicios básicos.*

*e. En lo político. El turismo ha colaborado para que las comunidades sean escuchadas como grupo y no como personas individuales, se va logrando el empoderamiento de las nacionalidades y pueblo así como también una identidad frente a la defensa del territorio.*

(FEPTCE, 2007).

Los productos turísticos precisan establecer sus atributos, por tanto las experiencias comunitarias no pueden dejar de hacerlo, pues cuando se habla de un producto turístico se inicia con una caracterización de ubicación que contenga toda la información geográfica, formas de acceso que permitan localizar la operación turística, características de los atractivos naturales y culturales, posibilidades de hacer turismo y los servicios y facilidades con los que cuenta. El producto turístico comunitario del Ecuador cuenta con algunos sitios que tienen estas características y por tanto le permiten competir de igual a igual con las ofertas actuales del mercado, así encontramos por ejemplo a la Comuna de Agua Blanca, la comuna de Machacuyacu y el conjunto de la operación turística de Runa Tupari. Estas experiencias, a manera de modelos por estar localizadas en las tres regiones naturales del Ecuador, son solo un ejemplo de lo que el turismo comunitario desarrolla en nuestro país. La mayoría de casos turísticos comunitarios en Ecuador cuentan con características similares, poseen parámetros básicos pero estructurados dentro de la cadena turística, es decir cuentan con una oferta turística explícita, planta e infraestructura turística básica, descripción y ubicación de la experiencia, al igual que lo hacen las ofertas de turismo tradicionales. Cabe mencionar que la oferta del servicio de alimentación es la que mejor demuestra la ruptura entre parámetros tradicionales y la nueva propuesta del turismo comunitario, pues el concepto

comedor no solo se refiere a la simple estructura física, sino además a un hecho muy importante que es el compartir juntos los alimentos. En algunos casos, los guías nativos han sido capacitados por el Ministerio de Turismo y tienen una visión clara acerca del turismo comunitario; es más, se puede apreciar que los guías de algunas experiencias son capaces de realizar la interpretación de manera distinta, dependiendo del turista y sus expectativas. El alojamiento tiene parámetros aceptables dentro de la cadena turística como si se tratara de cualquier hospedaje habitual. Por su parte, las actividades que se proponen cumplen con el objetivo actual del turista que viaja para obtener una experiencia de vida.

Es importante mencionar que el turismo comunitario tiene tres ejes principales para su operatividad que son: los centros comunitarios, las familias organizadas y la intervención, en algunas ocasiones, de la empresa privada.

El siguiente punto de construcción del producto está constituido por la demanda, por tanto corresponde estructurar el nicho de mercado. En el caso de Ecuador este es uno de los retos más grandes del turismo comunitario. La información facilita la comercialización del producto y a la vez diversifica la oferta global del país, esta definición mide el grado de especialización del turista real y potencial. En el caso de Ecuador y particularmente en las experiencias analizadas, el nicho de mercado del turismo comunitario es el geoturista que busca experiencias como la observación de avifauna, convivencia comunitaria, conocimiento *in situ* y el disfrute del entorno. Cabe acotar que esta nueva tipología se ubica en los flujos internacionales, mientras que el turismo nacional mantiene el perfil convencional y por tanto prefiere experiencias de sol y playa y, en menor grado, culturales.

La determinación de los canales de distribución de comercialización del producto turístico comunitario es el siguiente elemento a ser puesto en marcha. Ello se realiza bien a través de operadores o intermediarios nacionales y/o extranjeros, mediante centrales de reserva propias, apoyados por puntos de distribución y material promocional, guías, Internet y, finalmente, los medios de comunicación adecuados al producto tales como televisión, radio o prensa. Las comunidades del Ecuador presentan una debilidad frente al proceso de desarrollo de canales de distribución, puesto que desde su perspectiva, la comercialización ha sido para ellos algo más informal e inmediatista, sin necesidad de una estructura cabal de negociación. En la actualidad cuentan con un centro de información y comercialización del Turismo Comunitario del



Ecuador (CITURCE) que tiene oficinas en Quito, Otavalo, Riobamba, Cuenca y Tena, contando con una página web: [www.turismocomunitario.ec](http://www.turismocomunitario.ec).

Algo importante en la comercialización comunitaria es la participación en ferias, ruedas de negocios, congresos, seminarios o eventos comerciales análogos, e incluso hoy un punto favorable y diferenciador sobre los demás sectores de la cadena turística, es el hecho de contar con un manual de calidad para la gestión del turismo comunitario en el Ecuador.

La empresa en el caso comunitario se deriva del factor primordial de productividad que es el capital humano-social, que constituye un agente de desarrollo, una fuente de productividad y crecimiento económico así como un medio para valorar el patrimonio comunitario, por tanto en términos económicos es un activo empresarial intangible.

La cadena turística termina cuando se comercializa el producto turístico intangible pero en lo comunitario este fin no debe competir y menos suplantar las actividades ancestrales. El turismo debe servir para potenciar y dinamizar las actividades tradicionales con una plena participación de las comunidades en donde la finalidad no sea el lucro ni el beneficio meramente individual, sino la distribución equitativa mediante la reinversión de los ingresos en proyectos sociales o productivos. Este punto se ve reflejado en los emprendimientos comunitarios ecuatorianos, pues las comunidades en ningún caso han pasado a depender exclusivamente de la actividad turística sino más bien han afianzado su economía con la misma.

Hoy en día aspectos como la dimensión ambiental han cobrado gran importancia dentro de las propuestas turísticas y esto no es ajeno a las experiencias comunitarias. Algunas comunidades han emprendido iniciativas para un adecuado manejo de desechos sólidos, líquidos y emanaciones, acorde con la preservación del medio ambiente y la conservación de la diversidad biológica en sus territorios y su entorno, pero en lo ambiental se debe manejar de manera adecuada los materiales, técnicas constructivas, fuentes de energía y tecnologías utilizados para construir, equipar y operar tanto la planta turística (alojamiento, restauración) como las obras de infraestructura (caminos, muelles, terrazas) de modo adecuado al entorno y a la par iniciar una estrategia de información, comunicación, concienciación y educación para la comunidad y los turistas. También es necesario determinar la carga máxima que puede soportar el contexto comunitario sin provocar efectos nocivos ambientales, socioculturales, económicos y psicológicos, estos aspectos al convertirse en buenas prácticas, no solo

mejoran el ambiente para los visitantes sino su entorno que va de la mano con el principio de calidad de vida o bien vivir de las comunidades (FEPTCE, 2007).

El panorama del turismo comunitario en Ecuador es prometedor, sin embargo, se deben tomar en cuenta ciertos puntos importantes como la capacitación adecuada para los guías nativos que debe considerar incorporar programas de entrenamiento en lenguas extranjeras. De otra parte se deben planificar programas de larga duración para capacitación en el área de la hospitalidad, en este aspecto los programas de turismo comunitario de nuestro país presentan serias deficiencias, también en los procesos de gestión y de seguridad, como son la conectividad, comunicación y servicios de salud.

Es importante mantener el concepto de casa de familia, que es muy propio del turismo comunitario y que permite al visitante profundizar su experiencia a nivel social y cultural. Este tipo de alojamiento lo ofrecen familias dentro de la comunidad, ya sea en lugares dentro de su propia casa o en sitios contiguos a la misma.

En lo relacionado con el tipo de actividad que privilegia el turista actual encontramos actividades de aventura que tienen un excelente nicho de oferta en lo comunitario, así como actividades de comunión con la naturaleza.

Los estudios de viabilidad son imprescindibles antes de hacer cualquier inversión y de buscar ayuda. Para evitar frustraciones, es necesario concienciar a las comunidades de que no todas son aptas para desarrollar turismo comunitario. Aunque las estructuras empresariales comunitarias ofrecen un incentivo para el trabajo, exigen un ciclo completo de planificación empresarial. Es asimismo necesario incluir una investigación de las oportunidades y de los costos a nivel regional y local; se debe estudiar la necesidad de inversiones de la empresa; la potencialidad del mercado y la competencia; la duración del viaje de traslado; la disponibilidad de comida y bebida; las situaciones logísticas que harán viable a la empresa; la posibilidad de asociaciones empresariales; y la promoción en conjunto. Todo estudio de viabilidad de empresas comunitarias de turismo debe incluir las necesidades de capacitación a largo plazo. Se debe emplear los conocimientos empresariales para dirigir el proceso de inversión.

Existe la percepción entre los especialistas de que los proyectos comunitarios están destinados a fracasar. También las comunidades sienten cierta angustia de que las iniciativas no cumplan las expectativas y que los accesos a las mismas sean muy escasos

La oferta turística comunitaria, desde el punto de vista estrictamente empresarial, presenta debilidades tales como dispersión y atomización, diferencia en las estructuras

y mecanismos regulares de cooperación interna para organizarla y externa para potenciarla, escasa diversificación de los productos turísticos, limitado manejo profesional operativo y gerencial de los negocios, calidad heterogénea de los servicios con predominancia de la calidad media y baja, posicionamiento incierto e imagen poco publicitada del turismo comunitario en mercados y segmentos dinámicos, débil representación y capacidad para negociar con otros agentes de la cadena turística, participación subordinada de las mujeres, déficit notable de servicios públicos.

En este contexto existen opiniones heterogéneas, por un lado están comunidades que temen a los impactos nocivos que pueda causar la actividad turística en sus territorios, y por otra están aquellas que adoptan una posición favorable frente a esta nueva oferta del mercado. Sin embargo, y como hemos mencionado, algunas veces, una de las mayores limitaciones es el desconocimiento de los canales de distribución y especialmente la falta de tecnologías informáticas (promociones en paginas web o sistemas de reservas on line, etc.) todo ello sumado a la falta de acceso a intermediarios en la cadena de valor, así como a niveles reducidos de calidad en el servicio.

Para finalizar, seguimos a Carlos Maldonado: *el rasgo distintivo del turismo comunitario es su dimensión cultural y humana, pues se alienta encuentros de convivencia y un autentico dialogo entre personas de diversas culturas con la óptica de conocer y aprender de sus respectivos modos de vida. El factor humano y cultural vale decir antropológico, de la experiencia es el que cautiva al turista y prima sobre la inmersión en la naturaleza* (OIT, 2006).

La empresa comunitaria moviliza recursos propios y valora el patrimonio comunitario, con el fin de generar ocupación y medios de subsistencia para sus miembros. La finalidad de la empresa comunitaria no es el lucro, ni la apropiación individual de los beneficios, sino su distribución equitativa mediante la reinversión en proyectos de carácter social o productivo. Esto representa una oportunidad para fortalecer las estructuras democráticas y practicas solidarias, como los procesos de consulta y participación. Por tanto consideramos que el Ecuador y sus comunidades están iniciando con pie firme las propuestas de turismo comunitario; sin embargo, algunos componentes de la cadena turística están por desarrollarse y es necesario que no solamente los líderes de las comunidades fijen su mirada en ellos, sino también cada uno de los comuneros.

## **Bibliografía**

Federación Plurinacional de Turismo Comunitario del Ecuador (2007) *Guía de Turismo Comunitario del Ecuador*, Quito.

Fundación ESQUEL (2004) *Manual de Aplicación “Herramientas de Diagnostico de necesidades de Capacitación y Asistencia Técnica en Gestión Turística Sostenible para el Turismo Comunitario del Ecuador*, Quito.

OIT (2006) *Negocios turísticos con comunidades*, Quito

Organización Mundial del Turismo (1998) *Introducción al Turismo*, Madrid.

Organización Mundial del Turismo (2001) *Apuntes de Metodología de la Investigación en Turismo*, Madrid.



## **Parte II**

### **El Turismo Comunitario en las comunidades**

**Factores condicionantes para su desarrollo y sostenibilidad social**



## **Machacuyacu, turismo y organización comunitaria.**

Agustín Coca Pérez

*...el turismo comunitario es la unión de todas las gentes (...) la diferencia es que las empresas grandes se benefician sólo ellos y las empresas chicas, a través del ecoturismo familiar, se benefician también sólo ellas... A través de la RICANCIE no se benefician los intereses individuales sino la comunidad. Toda la comunidad. No sólo una o dos familias, sino el conjunto de la comunidad....Tenemos como objetivo alcanzar el ingreso de los turistas y conservar nuestras riquezas culturales y nuestra identidad. Porque nosotros somos indígenas de la Amazonía.*

Carlos Sihuangó, gerente de RICANCIE

De esta forma subrayaba un líder de la organización RICANCIE<sup>5</sup> lo sustantivo de lo “comunitario” para definir y distinguir las actividades que realizan. La organización comunitaria convierte la actividad turística en alternativa económica para los pueblos que la desarrollen, sin perjuicio de sus intereses como tal. Es más, el turismo comunitario se perfila como una herramienta, no sólo de empoderamiento sobre unos recursos, sino también como medio a través del cual redescubrir elementos, que puestos en valor, revierten de manera positiva hacia la propia comunidad. Sin embargo, nada es posible sin la existencia de la comunidad, factor sin el cual no se garantiza, obviamente, lo comunitario.

Pero ¿qué es eso de la comunidad? ¿En qué consiste la organización comunitaria? ¿qué instituciones la componen? ¿Cómo articulan la vida de los miembros que agrupa? ¿qué importancia tienen como factor para entender el hecho turístico?. A estas preguntas y a otras vamos a intentar responder en las páginas que siguen, adentrándonos en una de las experiencias turísticas: la representada por la comunidad de Machacuyacu, perteneciente a RICANCIE, la organización más veterana del turismo comunitario en Ecuador.

---

<sup>5</sup> Red Indígena de Comunidades del Alto Napo para Convivencia Intercultural y Ecoturismo.



## **1. Algunos apuntes iniciales sobre la organización comunitaria.**

Sin ánimos de entrar en una profunda revisión del concepto de comunidad es importante aludir al tratamiento que daremos a la organización comunitaria<sup>6</sup> como “factor” para entender el turismo comunitario en Ecuador.

De Sousa Santos (2004) plantea que Rousseau (1927) en sus razonamientos críticos sobre la modernidad, allá en el s. XVIII, pone los fundamentos teóricos de “la comunidad” definiéndola como un todo societal que se contrapone al asociacionismo, las corporaciones y otras formas de organización que encontramos en las sociedades estatales. El ginebrino la sitúa en una arena en la que preferentemente se cimientan intereses colectivos, por encima de cualquier construcción articulada por grupos o individuos, poniéndose enfrente de otros contemporáneos suyos que sacralizan al Estado –racional e ilustrado- como la culminación en la “evolución” de las sociedades: en la comunidad se logra la comensalidad con la naturaleza y allí hay que buscar al “verdadero” ser humano liberado de una civilización que lo corrompe y envilece. Asume la dualidad cultura- naturaleza mitificando al “hombre natural”, “esencia” de lo que somos, en paz consigo mismo, en cuanto a necesidades y deseos, no corrompido por la racionalidad civilizatoria<sup>7</sup>. De Sousa Santos lo considera como “el gran teórico del principio de comunidad (...) que la concibió como el contrapunto indispensable al principio del Estado” (De Sousa Santos, B., 2004:62), fundamentado en el establecimiento de obligaciones verticales entre las corporaciones, asociaciones etc., mientras que en la comunidad se establecen obligaciones, que se definen entre individuos y de forma horizontal.

Entendiendo que no todas las relaciones que se establecen en la comunidad son de carácter horizontal, ni todas las relaciones que se estructuran en el Estado son verticales, éste último se fundamenta en una estructura piramidal y asimétrica, mientras que la forma de organización comunitaria, las instituciones que la componen, pretenden involucrar de forma igualitaria a sus miembros. Una simetría garantizada por la presencia de espacios regulados donde se implican a los individuos con obligaciones y

---

<sup>6</sup> En todo momento hablo de organización comunitaria como uno de los elementos desde mi punto de vista que definen a los colectivos estudiados. Entiendo que el concepto de comunidad refiere a otros aspectos que pudieran relacionarse con ámbitos simbólicos, económicos, etc. en otros contextos socioculturales. En las páginas que siguen trataré de reflexionar, subrayando los aspectos organizacionales y su vigencia en las comunidades que son definidas, y reconocidas como tales en los casos a los que me he podido aproximar desde el trabajo de campo en la Amazonía ecuatoriana.

<sup>7</sup> Idea que se repite en Tönnies F. (1884) cuando se rearticula el concepto de comunidad con el fin de explicar los cambios de la segunda revolución industrial en la Europa de finales del XIX.

deberes, que en todos los casos tienen como horizonte la repercusión en el propio grupo humano considerado como iguales.

A la hora de acercarnos a las comunidades analizadas ha sido muy importante definir quién forma y quién no parte de la comunidad, sus límites concretos, discursivos y prácticos. Atender, en definitiva, la diversa definición de “miembros de la comunidad” en cada uno de los contextos estudiados, así como las diferencias explícitas e implícitas a las que atiende el cumplimiento de las normativas y regulaciones que se plantean, mecanismos que se establezcan para ello, etc. La comunidad se implanta en territorios concretos y sobre/junto a otras relaciones de parentesco o vecindad por lo que es fundamental el análisis de su propia extensión, forma y/o cobertura de la propia organización, así como el análisis de sus instituciones a fin de entenderla. Y no asumir que la comunidad es un todo sin diferencias internas. No; sabemos que en cualquier grupo humano, y también en las comunidades estudiadas, no sólo hay diferencias de géneros entre sus miembros, sino también de edad, económicas, ideológicas u otras. Por lo que habrá que ponerlas de relieve.

El análisis de las instituciones comunitarias se ha efectuado en cada caso teniendo en cuenta los factores que determinaron históricamente su surgimiento, su evolución en el contexto territorial concreto, para poder entender, que es lo que nos interesa, su importancia actual. Por lo que es trascendental, además, cuando hablemos de estas instituciones, concretarlas en el marco temporal en el que surgen y se revitalizan, huyendo de cualquier idealismo. Hay que prevenirse de analizar las comunidades como si fueran reliquias del pasado<sup>8</sup>. Este concepto aparece contrapuesto al Estado en los análisis de los más variados estudiosos (Weber, Durkheim, Simmel, Redfield...) planteándose unos elementos en positivo del segundo (modernidad, racionalidad, libertad, eficacia organizativa, etc.) frente al primero (tradición, costumbre, control social, etc.). Por lo que –insistimos– es importante tener presente cómo funcionan estos dualismos para evitar cosificar realidades que se contrapusieron jerárquicamente.

Tampoco es factible situar a la comunidad - como hace Rousseau-, en oposición a los intereses individuales. No; cuando hablamos de comunidad no necesariamente estamos refiriéndonos a gestión comunal de bienes. Es importante apuntar que cuando se habla de bienes comunales, de propiedad comunal, estamos definiendo un tipo de propiedad que requiere de al menos algún tipo de institución de “carácter comunitario” que regule

---

<sup>8</sup> Chamoux, M. y Contreras, J (1996) previenen de este “peligro”.

la apropiación colectiva de estos recursos. Por ejemplo, la propiedad colectiva de la tierra requirió en la Andalucía moderna- siglos XVI-XIX- la existencia de regulaciones, ordenanzas municipales, etc. donde se estipulaba milimétricamente, quiénes, cuándo y cómo se aprovechaban los recursos comunitarios. Y si bien es cierto que la propiedad comunal de los recursos implica un acceso regulado a los mismos, y la existencia de alguna institución comunitaria, no necesariamente ocurre al contrario. Es decir, la existencia de la comunidad no se vincula ineludiblemente a la presencia de propiedad comunal de recursos. Un importante número de comunidades *kichwas*<sup>9</sup> vecinas de Machacuyacu, o en otras analizadas (véase Huertas) no tienen como propiedad colectiva ni tierras, ni otros recursos a excepción de algunas infraestructuras básicas - escuela, cancha de fútbol y voley, casa comunal, centro de salud...- y sin negar su importancia, la propiedad de la tierra y los principales recursos de subsistencia son fundamentalmente privados. En el caso de Sarayacu o de Agua Blanca, los componentes de la comunidad son a su vez propietarios colectivos de la tierra. Pero, y es lo que se subraya, tanto en un caso como en los otros dos, existe la comunidad como forma de organización colectiva. Y se reconocen pertenecientes a una *comunidad*, con determinadas instituciones, que varían, eso sí, el ámbito de sus competencias sobre lo público, lo que será a su vez determinante con respecto al turismo en el caso de estudio que nos convoca.

La comunidad refiere esencialmente a un tipo de organización social, que se desarrolla en determinados contextos donde la presencia del Estado no penetra todas las formas de organización<sup>10</sup>. Su existencia implica la concreción de *instituciones* cuyos objetivos son

---

<sup>9</sup> Ellos escriben así la palabra “quichua” castellanizada en su idioma. Se definen como *kichwas* amazónicos y no “quechuas” que serían los andinos.

<sup>10</sup> El Estado Ecuatoriano, al igual que otros Estado americanos, siguiendo las pautas de lo que ocurre también en muchos países centrales, si bien ha desarrollado normativas, incrementando el control externo e interno para la consolidación, por ejemplo del modelo con respecto al liberalismo mercantil extremo, ha “descuidado” - o se ha despreocupado definitivamente- de cuestiones en las que se fundamenta el “contrato social”, desde el que surge y se justifica sus propias normativas constitucionales. Determinados servicios a la ciudadanía- educación, salud, obras públicas, etc.- si bien en la mayoría de los casos nunca tuvieron un carácter público - ahora desaparecen de las competencias y pretensiones aunque sólo se dieran de forma retóricas de los gobernantes. En paralelo la ciudadanía se organiza “autónomamente”, no sólo en contextos alejados espacialmente de los centros de poder, sino también en núcleos urbanos, como es el caso de las mingas comunitarias, para asumir determinados servicios (basuras, obras de infraestructura diversa, etc.) en barrios quiteños. Estos ámbitos de interacción, hemos de analizarlos como respuestas a situaciones nunca aislables, desde el punto de vista analítico. de un marco global que se ha de referenciar.

regular la gestión de derechos y obligaciones, entre sus integrantes, de forma –en el plano discursivo y teórico- simétricas e igualitarias. “De forma” porque “de hecho” es posible que las diferencias se traduzcan en desigualdades reales entre sus miembros y en ámbitos de competencia sobre “lo común” distintos si comparamos una comunidad con otra.

Para abordar el turismo comunitario hay que tener en cuenta el ámbito organizacional concreto donde el hecho turístico se desarrolla con, también, dimensiones específicas. Por lo que la definición de “turismo comunitario” subraya una forma de gestión que como se vio se plantea de forma diferente - comunitaria- sobre una actividad/ recursos turísticos. Y si cada comunidad desarrolla su especificidad, y es en ese marco donde hemos de entender en toda su dimensión el fenómeno que representa esta actividad, la organización comunitaria es la que define de forma general esta atípica manera de concebir al turismo.

Llegados a este punto es importante sumergirnos en Machacuyacu, en la cotidianeidad de sus gentes, en su historia, en definitiva, en la manera como existe, para desde ahí poder aislar elementos que nos den claves sobre la organización comunitaria y el turismo.

## **2. De Valle Hermoso a Machacuyacu.**

La comunidad de Machacuyacu surge en los años setenta, como el resultado del avance colonizador que los gobiernos republicanos propician en la segunda mitad del siglo XX. Organismos internacionales como la CEPAL planteaban que la falta de desarrollo en Ecuador estaba relacionada con la excesiva acumulación de tierras en muy pocas manos y la concentración excesiva de riquezas.<sup>11</sup> Es cuando, a principio de los sesenta, se llevan a cabo repartos de tierras gracias a la disolución de los latifundios en las regiones andinas y en la zona amazónica, y concretamente en el Alto Napo en la provincia de Tena, con la colonización de zonas consideradas como baldías. Y cuando tenemos referencias del nacimiento de la comunidad de Ponce Loma, núcleo del que se separará más tarde Machacuyacu.

Es importante la significación que tuvieron estas parcelaciones y el asentamiento de una población que a partir de ahora se organiza “comunitariamente”. Personas que vivían

---

<sup>11</sup> En estas medidas se observa el temor de los gobiernos norteamericanos, de la réplica de la revolución cubana (Perreault, 2002), implementando, a través de organismos como la Alianza para el Progreso, medidas que pretendían reducir las distancias socioeconómicas.

hasta ese momento en unas condiciones de explotación aberrante. La gran mayoría de los fundadores de la actual Machacuyacu fueron empleados en la hacienda de Juana Arteaga. Allí se sometían al sistema conocido como *peonaje por deudas* (Oberem, 1980: 117) que aseguraba el trabajo de los indígenas, mediante su perpetuo endeudamiento. Francisca recuerda cómo eran las relaciones en la hacienda:

*En ese tiempo cuando vivía la señora J. Arteaga tenía sus recursos para pagarnos el trabajo...teníamos que trabajar para ella si queríamos ropa, calzado...que entonces no había muchos productos. Y ella te daba en comida y en ropa y en azúcar, el pago por tu trabajo...A veces te ibas a lavar oro y luego se cambiaba por la ropa o la comida y ella se quedaba con la plata, sólo a cambio de ropa...*

Francisca, 70 años. Machacuyacu.

La utilidad de estas haciendas para el Estado y el ejército era esencial al situarse en puntos cercanos a la frontera con Perú o Colombia. Esta misma persona recuerda cómo los indígenas eran obligados a llevar a cabo penosos viajes para avituallar al ejército:

*Arteaga hacía este tipo de viajes. Que llevaban la comida, la ropa en canoas que tenía la Juana e iban todo abajo por el Napo. Y tenían que hacer llegar esta comida para los militares que estaban en la frontera. Y aquí la familia con la esposa con los hijos se quedaban llorando. Un mes o tres semanas y se quedaba en la casa sola, la esposa y los hijos y les daba pena... Y eso era lo que pasaba...y era obligatorio ir. Ella tenía sus recursos para pagarle pero en ese instante no le pagaba nada, tenía que cumplir. Cuando se regresaba ahí sí le pagaban. Pero al regreso, algunos vienen enfermos, mal de salud y todo el trabajo que tenía que cobrarle, sólo le daba los medicamentos. Iban en turno y cuando uno ya está por llegar se iba otra barca a los siete u ocho días.*

Francisca, 70 años. Machacuyacu

La mayoría residía en el entorno de la actual comunidad de Latas ocupando preferentemente las tierras aledañas del río Napo, siempre susceptibles de sufrir inundaciones. Los días de sol a sol, la dureza de las tareas y la obligatoriedad de las mismas, así como los castigos corporales en caso de incumplimiento estaban a la orden del día:

*Juana obligaba a trabajar, a trabajar, a trabajar, a trabajar. Y algunos no hacían caso. Y entonces mandaba a buscar a la policía y le buscaban. A tal y tal fulano que están por ahí. Y los llevaban al cepo. Algunos había escondiéndose por la ribera para escapar de aquí y viven lejos muchos, huyendo de aquí.*

Rosita, 65 años, Machacuyacu.

En este sistema de semiesclavitud no había lugar para la organización comunitaria. No tenían líderes elegidos por los kichwas, ni asambleas en las que poder decidir. Rosita y Pedro Grefa recuerdan cómo eran los capitanes los que les mandaban trabajar:

*Antes no había líderes como hasta ahora... sólo había un capitán y vivíamos en Latas cien familias. El capitán era la mayor autoridad y él ordena y manda y tiene la autoridad. De cada cien familias había 3 capitanes que mandaban a treinta de ellas. A trabajar para Arteaga... Solamente conversaban ellos, los capitanes y poco. Sólo mandaban, y tenían una casa grande. Y allí el capitán llamaba a la gente. Pero no se hablaba como en la asamblea. Sólo hablaba él y pocos minutos.*

Pedro Grefa, 73 años. Machacuyacu.

La aparición de las actuales comunidades coincide con el decaimiento de la hacienda. Y una de las novedades más valoradas por los ancianos de la comunidad es la llegada de la autonomía personal exenta de la obligación onerosa:

*teníamos que trabajar todos los días. Era como un castigo. Ahora los jóvenes están libres, nadie los obliga, cada familia sabe cómo vivir, nadie nos obliga, y gracias que hemos tenido este espacio para vivir y estamos tranquilos, mejor...*

Rosita, 65 años. Machacuyacu.

El primer asentamiento de estas personas se realiza en Ponce Loma, donde se suministran tierras indivisas donde asentar la chacra de la que poder vivir antes de que se produzca la parcelación. La presencia norteamericana se recuerda por la llegada de personal perteneciente a la ONG *Cuerpos de Paz* que a la vez de medir las parcelas, expande la religión evangélica en los territorios comprendidos en la parroquia de Misahualí.

La masiva afluencia de indígenas con ansias de tierra, hará que aumente el interés por parcelar otras zonas aledañas. Éste es el origen del surgimiento de Machacuyacu. Como pionero fundador, algunas familias de la comunidad apuntan a la figura de Francisco Salazar Grefa asentado en la ribera del río Chonta Yacu se le reconoce el mérito de ser el artífice de la conformación poblacional de la actual Machacuyacu. De hecho, viendo que se avecinaba la inevitable parcelación de unos terrenos que conocía, y hemos de entender que usufructuaba, avisó a sus parientes para que iniciaran el asentamiento en un lugar, que a pesar de no presentar las limitaciones en cuanto a la existencia de

manantiales de agua- de los que carecía Ponce Loma- era considerado peligroso por atraer a toda clase de serpientes<sup>12</sup>.

De todas formas la comunidad como tal no se reconoce que nace, y en esto hay consenso entre todas las personas entrevistadas, hasta el año 1977, cuando se construye la escuela que genera la unión de vecinos que ahora sí se separan de Ponce Loma. Es cuando se dotan de instituciones comunitarias propias, entre las que se destaca la asamblea y la minga<sup>13</sup>.

Es importante subrayar cómo la aparición de un servicio tutelado por el Estado como la educación formal, es la causa última que propicia la separación de facto de esta comunidad. En realidad se trata de una infraestructura- una nueva escuela- demandada por unos vecinos que sólo de esta forma podía escolarizar a sus hijos dada la enorme distancia que separaba el lugar donde tenían asentada su *huasi-casa*- de Ponce Loma.

La escuela se ubica en un lugar ribereño del río Machacuyacu que pasa a denominarse Valle Hermoso, nombre que le da precisamente un maestro que es destinado aquí. Junto a ella aparecerá la casa comunal, la cancha de fútbol y voley y la iglesia evangélica. A partir de ahora es reconocible Machacuyacu por las otras comunidades ribereñas del río Napo<sup>14</sup>.

En posteriores momentos el crecimiento poblacional y la inexistencia de tierras para todos, debido fundamentalmente a los sistemas de herencias igualitarios, combinados con el elevado número de hermanos con los que repartir, hará que de nuevo se impliquen en otros procesos colonizadores, desgajándose de la comunidad grupos domésticos que constituirán nuevas comunidades en otros territorios lejanos (Machacuchico) donde se seguían produciendo estos repartos. De Machacuyacu, también se desgaja la vecina Yana-Urko que constituye otra comunidad diferente<sup>15</sup>.

---

<sup>12</sup> Machacu se traduce en kichwa por “serpiente” y yaku por “río”. Machacuyacu por “río serpientoso”. El río de Machacuyacu aparece de repente en la superficie transcurriendo por ella unos 500 metros para, de nuevo, sumergirse en la tierra hasta su desembocadura en el Napo. En ese tramo superficial se asientan una enorme diversidad de anfibios que a su vez sirven de comida a las serpientes. Ésta es la explicación que tienen en la comunidad para argumentar las muchas serpientes existentes.

<sup>13</sup> En este sentido hay que destacar cómo la comunidad de Machacuyacu aparece hace no más de treinta años. Aún así, ellos no se autodenominan colonos, empleando este término para definir a otras comunidades cuyos miembros no son culturalmente kichwas.

<sup>14</sup> En el momento de la fundación de la escuela tampoco la cesión de tierras a los colonos estaban completamente regularizadas. De hecho tenemos constancia de títulos de propiedad reconocidos en 1981.

<sup>15</sup> Machacuchico se funda con cinco grupos domésticos de jóvenes kichwas que se asentaron en unas tierras de nueva colonización situadas a varias horas de camino de Machacuyacu. La vecina Yana Urko aparece desde la separación de una familia compuesta por varios grupos domésticos.

A partir de ahora la comunidad de Machacuyacu la forman un número determinado de individuos con derechos y deberes recíprocos. Unos miembros que se asientan en un lote de tierra para proveerse de los bienes necesarios para su supervivencia.

Así, se trata de economías campesinas basadas en el cultivo de la chacra orientada fundamentalmente para la subsistencia, y de otras parcelas dedicadas a productos que puedan ser competitivos en el mercado. De la variedad de productos de la chacra en la que podríamos contar más de cuarenta especies de plantas, arbustos y árboles, destaca la proporción destinada al banano (y sus diversas variedades) y a la yuca, base alimenticia fundamental y materia prima indispensable para elaborar una de las bebidas centrales en la cultura kichwa: la chicha. En cuanto a las parcelas dedicadas a los cultivos comerciales destaca como especie emblemática el maíz, que se convierte en la actualidad en el cultivo más recurrente desde el que poder conseguir algunos ingresos monetarios. También, y desde la crisis del café a principios de siglo, hay que destacar al cacao y en algunos grupos domésticos más interesados en la comercialización de la producción, aparece también el maní. En cuanto a la ganadería vacuna, que ya introdujeran por la zona allá en el siglo XIX las misiones jesuíticas (Perreault, 2002), fue literalmente eliminada como fuente de ingreso por la comunidad a raíz de la dolarización de la economía ecuatoriana, que respaldó la caída de los precios de las carnes. En este sentido, dejaron hace apenas unos años de ser ganaderos, lo que propició entre otras cuestiones el remonte de la vegetación en zonas que, se reconoce, empezaban a estar esquiladas. Tan sólo se dedican a la cría de gallinas, las conocidas como criollas, que se convierten en la fuente de proteínas fundamental de su dieta, así como en el recurso que permite afrontar las inesperadas dificultades. Es el caso cuando se produce alguna emergencia doméstica y se precisa salir de la comunidad en busca de auxilio, o cuando hay que atender los gastos de alguna celebración, etc. La venta de las gallinas en la cercana ciudad de Tena es la solución. Claro que la gallina, o más concretamente los pollos, también pueden servir como moneda de cambio, y así una *sicra*- bolsa elaborada con fibra vegetal- puede costar un pollo, o un perro dos. Hay también algún vecino que ha apostado por la cría de tilapias, e incluso otro cría a una pareja de cuys, sin embargo hablamos de opciones poco generalizadas. Se puede decir que la economía de Machacuyacu tiene una parte importante de autosubsistencia, en tanto la alimentación, a excepción fundamentalmente de la sal y el aceite, proviene casi en su totalidad de la chacra, si bien, se integra en los circuitos del mercado desde la producción agraria destinada a éste. Por supuesto que la actividad turística repercute en



algunas decisiones, sin embargo, como se verá en su momento, ha variado poco el desarrollo de estas actividades agrarias y la toma de decisiones de los grupos domésticos se ven más influenciados por los avatares del mercado agroganadero que por otros elementos internos.

Es importante referirnos al ámbito de la producción agraria porque es quizás donde se concreta la mayor independencia del kichwa con respecto a sus vecinos. La toma de decisiones comunitarias no afecta para nada ese ámbito de la privacidad de cada grupo doméstico. Cada cual *podrá hacer lo que le venga en gana*. Este tipo de aseveraciones han sido muy comunes en nuestra estancia en la comunidad remarcando este ámbito en el que funciona la autoridad autónoma del cabeza de familia, representado en cada caso por el padre. Cuando hablamos de grupos domésticos hemos de contemplar distintas variantes dentro del pequeño<sup>16</sup>, pero complejo mundo de Machacuyacu. Y para ello hemos de ampliar el ámbito de conocimiento sobre su composición y la definición de sus lazos parentales.

Por lo general, las tierras sobre las que se asentaron los primeros kichwas<sup>17</sup> ocupaba un polígono de aproximadamente 250 m x 2000 m. En total se trataba de parcelas alargadas que ocupaban distintos pisos ecológicos, con distintas también calidades de terreno. Lo que llevaba a su vez a que cada grupo doméstico propietario pudieran establecer sus huasis relativamente próximas. Cada grupo doméstico se compone del padre, la madre y entre 2 y hasta 12 hijos. Todos los hijos, tanto varones como hembras, tienen derecho por igual a una parte de la tierra como herencia, por lo que ésta puede cederse a la muerte del padre, o más generalmente, mientras éste vive. Por lo corriente, los mayores y varones son los que provocan el reparto una vez que se matrimonian y forman nuevos grupos domésticos que pasan a vivir independientemente en el lote que eligen. Los kichwas son exógamos. Es decir, que los hombres buscan a mujeres fuera de la comunidad, y las mujeres de la comunidad se casan con hombres de otras comunidades. La nueva pareja va a vivir a la comunidad del marido -residencia postnupcial virilocal- donde tomarán posesión de la herencia que le designa el padre. De tal forma que es frecuente encontrar a varios hermanos con sus respectivas esposas e hijos viviendo en torno a la huasi del padre. Más extraño es encontrar a hijas con sus

---

<sup>16</sup> En la actualidad estamos hablando de unos dieciocho grupos domésticos que contabilizan en total de ochenta a cien personas, según los periodos que propicien estancias fuera de la comunidad.

<sup>17</sup> Se trató de 15 lotes de terreno, por lo que inicialmente el territorio de Machacuyacu tenía una superficie de casi 750 has.

esposos asentadas en estos lotes de tierras, aunque no imposible<sup>18</sup>. Por lo general, el trozo de tierra de las mujeres permanece abandonado gran parte del año, siendo usufructuado en alguna medida por el resto de los hermanos, que nunca dispondrán sus chacras o cultivos en ellos. Estos grupos domésticos de hermanos vecinos mantienen a su vez estrechos lazos de colaboración. Por lo general los primos irán juntos al colegio y los padres se aliarán también ante las dificultades u oportunidades que surjan. Así, colaboran estos grupos a la hora de llevar a cabo actividades como las reparaciones de los techos de las huasis, o de cortar algún árbol maderable o bien se avisan cuando existe alguna oportunidad salarial fuera de la comunidad. Algo frecuente si consideramos que los hombres de Machacuyacu tienen fama en la comarca de buenos carpinteros y constructores de huasis. También los lazos se estrechan en las épocas de dificultades o cuando se precisa el apoyo mutuo. Para ello, estos grupos de hermanos estrechan sus alianzas a través del parentesco ritual que supone el compadrazgo. A pesar de todo hemos de denominarlos grupos domésticos independientes dentro de unidades familiares más amplias, de tal forma que las lógicas productivas y de consumo se hacen de forma independiente, siendo igualmente independiente la residencia.

Pero el compadrazgo va más allá de esta proximidad parental- entre hermanos- uniendo y emparentando entre sí a la mayoría de los miembros de la comunidad. La importancia del compadrazgo es enorme. Las alianzas que se crean y las obligaciones y derechos que se adquieren hay que tenerlas en cuenta a la hora de entender la cohesión que presentan estas comunidades. Y a ello le ayuda las posibilidades que la religión evangelista pone a su alcance. En otras palabras, a diferencia de la limitación que supone tener que elegir a un padrino y una madrina por hijo entre los fieles católicos, los evangelistas multiplican sus posibilidades y cada niño o niña nacida podrá tener tantos padrinos y madrinas como se estimen oportunos. Lo que amplía las opciones de parentesco con el resto de miembros de dentro, o fuera de la comunidad. La mayoría de las parejas de Machacuyacu son parientes rituales entre sí. Casi todos son compadres o comadres, lazos que a la hora de la verdad y en lo cotidiano hace llegar un trozo de carne tras una cacería, o logra, por ejemplo, tener en otra comunidad parientes que defenderán tus intereses si tuvieras allá algún derecho de propiedad sobre alguna parcela- como ocurre en Machacuchico. Las niñas son las más agraciadas en cuanto al número de padrinos y la razón estriba en que estos tendrán la obligación de velar

---

<sup>18</sup> De hecho contabilizamos al menos a tres mujeres de la comunidad que vivían en ella con sus esposos de otras comunidades.

cuando se produzca *la pedida* para que no falte de nada en la celebración del matrimonio. Este rito de paso es importante en cuanto concreta la pérdida de un miembro de la comunidad que pasa a otra a la que hay que agasajar generosamente.

Es importante apuntar cómo desde el ámbito más particular del grupo doméstico se refuerzan las relaciones filiales a través del parentesco ritual, desde el que a su vez, se estructuran lazos con el resto de grupos domésticos de la comunidad e incluso de fuera de ella. En este sentido, en el análisis que se ha realizado en Machacuyacu, la mayoría de sus miembros permanecen vinculados a través del parentesco ritual, lo que cohesiona a los miembros de la comunidad articulando fidelidades, derechos y obligaciones mutuos que coexisten junto a otros espacios comunitarios. A su vez, como dijimos, hay que entender la existencia de un espacio particular de toma de decisiones, que se concreta en las labores agrarias, en el trabajo en la chacra y en el propio grupo doméstico como unidad de producción, consumo y residencia. En este ámbito, las decisiones se toman por lo general por el padre, como dijimos el cabeza de familia, que designa las tareas que ha de desarrollar cada uno de sus miembros y decide el futuro de los mismos. Habría que centrarse a nuestro entender en ver cómo se toman las decisiones de más trascendencia, a través de qué mecanismos y con la consulta de quiénes. Con ello entenderíamos cómo se articula el poder dentro del grupo doméstico. A grandes rasgos se puede decir que los hombres se encargan del comercio de los productos destinados al mercado, del trabajo asalariado fuera de la comunidad y de concentrar la autoridad dentro del grupo. Por otra parte las mujeres son las responsables de las chacras, las únicas que pueden y saben elaborar la chicha, encargándose de las tareas relacionadas con la crianza de los hijos. La división de papeles dentro del grupo doméstico está signada por el género de los hijos, dedicándose los varones mientras son niños al trabajo de la chacra y las hijas al cuidado de los hermanos menores. De todas formas estos papeles entre los hijos de esta comunidad se ven a veces alterados por la escasez de niñas en Machacuyacu<sup>19</sup>, lo que hace que sean los hijos varones los que ayuden a la madre a lavar la ropa, hacer la chicha o criar a los más pequeños.

Uno de los momentos importante de la vida cotidiana de estas familias son las reuniones que en torno a la *milpa*-hogar dentro de la huasi- se llevan a cabo cada amanecer. Antes de que salga el sol, la madre tiene preparada la *guayusa*- infusión a base de hojas de un

---

<sup>19</sup> La proporción de niñas es de una a tres. Las razones al parecer son de tipo genético, “familiares” según ellos. Sin embargo, habría que atender a otras razones socioeconómicas y comparar con más detenimiento este comportamiento natalista en comunidades vecinas.

arbusto con el mismo nombre- para el padre que la bebe junto al fuego. Los hijos se sientan alrededor de la lumbre y mientras se cuecen en el rescoldos los dulces oritos, se suelen contar los sueños como presagios del futuro día. Ahora se planifica la jornada con todos los miembros de la familia. Se decide en qué se va a trabajar, quiénes realizarán tal o cual tarea, siendo el momento en el que el padre da los consejos a sus vástagos, reprochándole alguna actitud inconveniente o felicitándole por las habilidades mostradas. Este momento se convierte en imprescindible para poder llevar adelante la organización y funcionamiento del grupo doméstico. En él participan todos los miembros del mismo, y si bien la autoridad se centraliza en los padres, los hijos de manera limitada modelan e intervienen en la toma de decisiones.

Desde este espacio particular, los distintos grupos domésticos participan en la vida comunitaria, en la toma de decisiones colectivas. Si las unidades autónomas de decisión estarían representadas en cada grupo doméstico y los momentos rituales se podrían definir al alba de cada día, en torno a la milpa ¿cómo se estructura la organización comunitaria? ¿a través de qué “momentos rituales”? Si la toma de decisiones del grupo doméstico se lleva a cabo fundamentalmente sobre el empleo de la mano de obra en las parcelas privadas así como sobre la producción familiar vinculada a la tierra o algún trabajo autónomo ¿sobre qué deciden comunitariamente los kichwas de Machacuyacu?

### **3. Las instituciones comunitarias**

Desde la aparición de la escuela en el año 1977 se convoca de forma específica en Machacuyacu su asamblea, concurriéndose, también, de forma separada a las primeras mingas de esta comunidad. Sin duda, estas dos instituciones se convierten en los principales mecanismos que articulan los intereses colectivos de estos hombres y mujeres. A partir de este momento, cada cierto tiempo se escuchará desde la casa comunal la llamada repetida a través del caracol terrestre avisando de que el día de la asamblea ha llegado, de que hay que tomar las decisiones colectivas, de que hay que informar de algún asunto, o hacer algún trabajo colectivo en beneficio del nosotros grupal.

La asamblea se convierte en el espacio y órgano de decisión colectiva por excelencia donde de manera indistinta pueden participar todos y cada uno de los miembros de la comunidad.

La primera experiencia asamblearia de los miembros fundadores de la comunidad la tuvieron en la comunidad de Ponce Loma de la que se desgajaron. Recordemos que con

anterioridad, según los testimonios de los más ancianos, no habían tenido oportunidad de tomar colectivamente decisiones, ya que la autoridad era representada por aquellos capitanes que no contaban con sus opiniones para hacer producir la hacienda. En la memoria de las personas mayores aquellos momentos de penurias contrastan no sólo por el régimen de trabajos obligatorios a los que eran sometidos los kichwas, sino también por la carencia de órganos de decisión colectiva. Y para que realmente llegue a funcionar la asamblea es imprescindible al menos la presencia de miembros de la comunidad y tiempo suficiente para decidir sobre las cuestiones que se planteen.

Todos y cada uno de los miembros de la comunidad ya sea hombre o mujer, anciano o niño, tiene el derecho tácito a participar en la asamblea. Pero a la hora de consignar su representatividad, se computa por miembro presente de cada grupo doméstico. Es decir, una asamblea puede convocar a un número elevado de miembros pero si no representa a la mitad más uno de los grupos domésticos de la comunidad, no se considerará suficientemente representativa. Y la validez de las decisiones que se tomen en la asamblea dependerá del grado de representatividad de la misma.

Ser de la comunidad es lo que autoriza a participar en la asamblea. Por lo que no hay asambleas con miembros distintos a la comunidad. A no ser que dicha asamblea se convoque con el fin de informar o de decidir sobre algún asunto para el que se requiera la presencia de alguien de fuera de la comunidad. Es lo que ocurre, por ejemplo, cuando algún líder de la RICANCIE o autoridad visita a la comunidad para resolver algún asunto. Para ser de la comunidad se precisa que los miembros de la asamblea reconozcan que la persona en cuestión reside en la comunidad o es miembro de la misma. La gran mayoría viven en ella pero otros trabajan en Tena, o en otras ciudades próximas o lejanas. Sin embargo, si cuando están en Machacuyacu quieren asistir a la asamblea, basta con que sus vecinos no pongan en duda su pertenencia. ¿Cuándo se pone en duda la pertenencia a la comunidad?. Por lo general si se es mujer cuando se matrimonia con alguien de otra comunidad, pasa a adscribirse como miembro de esa otra colectividad perdiendo su adscripción a la de origen. Por otra parte las mujeres casadas con miembros de Machacuyacu, en el momento en el que vienen a vivir aquí, se consideran de pleno derecho. Todos sus hijos e hijas nacidas en Machacuyacu, mientras residan aquí, son miembros de pleno derecho. Si se funda otra comunidad, se pierden los derechos de adscripción a la anterior. Es lo que le ocurrió a los fundadores de Machacuyacu cuando se desgajaron de Ponce Loma. O lo que les pasó a los de Yana Urco o Machacuchico cuando se desgajaron de Machacuyacu. Sin embargo, hay un caso

en el que los derechos de asistencia y de pertenencia a una asamblea se duplican. Es lo que ocurrió con los miembros de Machacuyacu que tienen parcelas en Machacuchico. Y sucede que estos miembros, según ellos, tienen una doble adscripción, pudiendo asistir a las asambleas de Machacuchico y a las de Machacuyacu. Esto significaría que la tenencia de tierras en otra comunidad daría derechos a participar en sus asambleas. Pero este derecho raramente se emplea. Y por lo general, si es obligatorio por parte de esta comunidad que los miembros que tienen parcelas allí participen en las mingas, no es usual que vayan a las asambleas. En la práctica, la condición para ser miembro de pleno derecho de la asamblea, en este caso de Machacuchico, es la de compartir las vicisitudes cotidianas en esta comunidad. No sólo tener tierras.

Podríamos emplear otros criterios, que a la hora de la verdad resultan engañosos a la hora de definir quienes pueden asistir y decidir en las asambleas de Machacuyacu, como es la pertenencia en la actualidad a la *Asociación Artesanal de Quichuas de Machacuyacu* (ASOQUIMA) que surge en 1998<sup>20</sup>. Desde entonces la comunidad de Machacuyacu se rige por unos estatutos que formalmente determinan su composición según el número de socios, estipulándose que son sólo ellos, los que pueden ejercer el derecho de participar en los asuntos de la comunidad. Sin embargo, en realidad hay miembros que no están inscritos en la asociación y sin embargo participan de pleno derecho en las asambleas.

Los requisitos que han de cumplir los socios para ser miembros de la asociación son los de ser mayores de 18 años, pagar la cuota estipulada, no pertenecer a otra asociación de de la misma clase y sí “a la Comunidad de Machacuyacu. Parroquia Misahuallí, Cantón Tena, Provincia de Napo” (Art. 9, e; Capítulo III. Estatutos de ASOQUIMA). Los socios fundacionales coinciden con los veintisiete cabezas de familia existentes entonces en Machacuyacu y que aglutinaba también a la escindida comunidad de Machacuchico, que aprovecha así, la ventaja que su pertenencia a esta asociación pudiera repercutirle<sup>21</sup>. En la actualidad las funciones de la directiva de ASOQUIMA coinciden con las de la comunidad<sup>22</sup>. Y las asambleas de la asociación se entienden son

---

<sup>20</sup> El 17 de Julio se aprueba por el Ministerio de Comercio Exterior, Industrialización y Pesca aprueban los Estatutos de ASOQUIMA.

<sup>21</sup> De hecho y según el presidente de ASOQUIMA en el año 2000 se beneficiaron de una partida de hojas de cinc y otros materiales conseguidos por intermediación de la asociación.

<sup>22</sup> En la actualidad los cargos de la ASOQUIMA son Presidente, Vicepresidente, Secretario de Actas y comunicaciones, Tesorero, Comisión Agropecuaria, Comisión de ecoturismo, Comisión de Educación, Deportes y Recreación, Comisión de Salud y Comisión de la Mujer.

las asambleas de la comunidad, que como se dijo se convocan periódicamente, aunque ahora los estatutos obligan al menos a que se lleven a cabo dos al año.

En un contexto donde la financiación externa se articula desde la vinculación a ong`s diversas<sup>23</sup>, la decisión de formalizar esta entidad es estratégica para conseguir captar fondos en beneficio de la comunidad. De hecho, la asociación nace como una *“institución de Desarrollo en el campo turístico, artesanal, comercial y manejo sustentables de recursos naturales, que opera como agente de ejecución, asistencia técnica, financiera, educación y en general en proyectos autogestionarios”* (Art. 3; Capítulo 1. Estatutos de ASOQUIMA). A su vez se reglamentan algunos aspectos de la asamblea, determinándose las responsabilidades directivas y derechos y deberes de los socios.

Pero, como decíamos, realmente la participación en las asambleas no se restringe a la convocatoria de socios. A ellas asisten no sólo las esposas de los socios, sino como dijimos otras personas que sin ser socias de ASOQUIMA, sí son miembros de Machacuyacu. También algunos adolescentes y niños y niñas que dormidos unos y jugando otros, esperan las largas deliberaciones a las que son sometidos los distintos temas que son objeto de análisis.

Por lo general, la asamblea la abre el secretario leyendo el orden del día<sup>24</sup>. Sigue unas pautas que continúa con las palabras del presidente o en su defecto por el vicepresidente, que cede la palabra, según sea el tema que se trate, a los distintos miembros de la junta directiva especializados en los temas de que se trate.<sup>25</sup> Una vez que han tomado la palabra los miembros de la junta directiva, todas las personas de Machacuyacu tienen derecho a decidir. Los presentes asumen la obligación de plantear

---

<sup>23</sup> Machacuyacu perteneció a la FOIN en los años ochenta (Federación de Organizaciones Indígenas del Napo) que pasó a denominarse en los años noventa FONAKIN (Federación de Organizaciones de la Nacionalidad Kichwa de Napo ). También durante un periodo perteneció a la FENAKIN (Federación Evangélica de la Nacionalidad Kichwa del Napo). En 1993 Ayuda en Acción-España, articula un proyecto de desarrollo en más de treinta comunidades de la RICANCIE de la que se ve favorecida Machacuyacu.

<sup>24</sup> Las únicas palabras que se pronuncian en castellano son las que se refieren al enunciado del orden del día. El resto de la asamblea se desarrolla en kichwa. La transcripción de las actas se lleva a cabo también en castellano ya que sólo las jóvenes generaciones saben en la actualidad escribir en kichwa, que se implementara de forma obligatoria, y por la presión de las organizaciones indigenistas, en las escuelas de primaria en los años noventa.

<sup>25</sup> Por lo general la asamblea es precedida de una reunión de los miembros de la junta directiva que ven la necesidad de su convocatoria. Es entonces cuando se fija una fecha que suele coincidir con el sábado o el domingo. Previamente el secretario de actas y comunicaciones ha de llevar huasi por huasi la convocatoria por escrito de la celebración de la asamblea.

sus pareceres entendiéndose que la posición final de la asamblea será más rica cuanto mayor sea la participación de los asistentes. Javier Grefa comentaba cómo:

*cuando nos reunimos nosotros tenemos nuestro pensamiento cada uno. Pero ese no vale. Tenemos que construir un pensamiento colectivo, que sea la suma de los distintos pensamientos individuales, Por que el único pensamiento correcto es aquel con el que todos estemos de acuerdo. Aquel pensamiento asambleario. Aquella decisión que se haya construido por todos.*

Javier Grefa. 32 años. Gerente de Turismo. Machacuyacu.

En las asambleas en las que estuvimos nunca hubo ninguna votación. Cada decisión se tomaba tras largas deliberaciones, que cuando parecían resueltas, de nuevo volvían a tratarse desde el principio. Aparentemente como si lo dicho no importara. Y no era así. Cada matiz se incorpora y cada decisión se asiente finalmente por todos sin que nadie ponga objeción alguna. Los hombres hablan con mayor protagonismo que las mujeres. Sin embargo, la opinión de una mujer puede hacer volver de nuevo a debatir por completo una decisión tomada, llevándonos de nuevo largas horas de discusión. En nuestro breve pero intenso periodo de estancia en Machacuyacu, estos actos no duraron menos de ocho o diez horas. Por lo que se interrumpía para tomar la correspondiente chicha y almorzar o incluso cenar. Al final se dirimen todos los problemas y tensiones existentes llegándose a consensos compartidos.

Los líderes de la comunidad han de dar cuenta en estos actos de sus acciones, de sus responsabilidades, poniéndose al descubierto cualquier fragilidad o “falla” en su gestión. No es casual que la oratoria sea una de las cualidades que se signifiquen en el líder comunitario ya que ha de ser capaz de concretar en propuestas la suma de ideas que se vierten.

En esas asambleas se deciden también los días en los que se llevarán a cabo los trabajos comunitarios acordándose las tareas que han de ser asumidas colectivamente. Las mingas se convierten en otra de las instituciones que convocan a todos los miembros de la comunidad que están obligados a hacerse presentes. A diferencia de la asamblea, cuya regulación aparece recogida dentro de los estatutos de la asociación, no ocurre así con las mingas. Lo que no implica que los miembros de la comunidad se vean menos obligados a concurrir en las mismas. Se considera que la asistencia mayoritaria a estos actos de trabajo colectivo es una obligación para todos. Y la ausencia continuada de algún miembro es motivo de preocupación y tema que será resuelto o por la



intermediación de algún dirigente o mediante la discusión abierta en la cualquier asamblea.

Por lo general las mingas son los martes<sup>26</sup> y las tareas se relacionan con la limpieza y la roza de los alrededores de la escuela, de los caminos por los que se transitan los niños o por el arreglo de algunos de los bienes comunitarios. Sin lugar a dudas estos bienes tienen mucho que ver con la actividad turística que en este ámbito proporciona un espacio en el que desarrollar los intereses colectivos. De esta forma los trabajos comunitarios han arreglado las cabañas destinadas a los turistas, han permitido el acceso a los distintos itinerarios turísticos, han limpiado los atractivos turísticos denominados la “poza azufrada” o “la cueva del duende”. En momento de emergencia cualquier necesidad de trabajos colectivos en el ámbito familiar puede ser atendido por la convocatoria de alguna minga, pero no es lo general, ya que para estos trabajos se alude a la ayuda interfamiliar, que como vimos mantiene sus vínculos de relaciones y de solidaridad activos para estos menesteres<sup>27</sup>.

En cuanto a los temas que se tratan en la asamblea, en los meses en los que residimos en Machacuyacu, sin duda, los aspectos referentes al proyecto de turismo comunitario fueron los que más tiempo ocuparon. Y si bien hubo discusiones en torno a temas de salud, educación y proyectos agrarios, que desde la municipalidad se estaban

---

<sup>26</sup> El domingo en cumplimiento de los preceptos evangélicos es el día destinado al descanso y a la oración, celebrando un ritual religioso en la iglesia en el que participan tan sólo una pequeña proporción de miembros (sobre todo femeninos) de la colectividad. Los vecinos se concentran ese día para celebrar distintos eventos deportivos llegando desde muy temprano desde sus respectivas huasis. A veces este día sirve para celebrar alguna asamblea, pero no es lo más frecuente. A diferencia de otras comunidades no evangelistas, que celebran el domingo las mingas, el martes se sitúa como el día idóneo para llevar a cabo los trabajos comunitarios. Este día, se separa lo suficiente del domingo como para tener al menos un día entre medio para dedicarlo a la chacra y del jueves, día del mercado de productos kichwas en Tena, donde participan algunas de las familias de la comunidad que se trasladan a veces desde el miércoles por la noche hasta el viernes.

<sup>27</sup> Si hemos de determinar otros ámbitos donde se manifieste la comunidad, por encima de los rituales religiosos son sin duda los eventos deportivos. De hecho, cada domingo en la cancha de fútbol se forman dos equipos con miembros de todos los grupos domésticos que convergen al efecto junto a la casa comunal. Aquí, hombres, mujeres y adolescentes- tan sólo algunos ancianos y niños pequeños no participan- concurren durante horas disputándose el balón. Es interesante como los no participantes ríen, animan y viven estos partidos de forma alegre y distendida, concurrendo por lo general las parejas de cada grupo doméstico en el mismo equipo. Por lo general o antes o después se retoman, ahora solo los hombres y en grupo de tres, los incansables partidos de ecuavoley, que se aprovechan para efectuar algunas pequeñas apuestas. Es importante, cómo las competiciones deportivas, se convierte en uno de los motivos de encuentro entre las comunidades vecinas de la ribera del Napo, donde se llevarán a cabo dos encuentros de fútbol: uno donde jugarán los hombres, que sin lugar a dudas es el que despierta mayor expectación y otro que protagonizarán las mujeres. En estos encuentros sirvan para la disputa festiva, pero también para el encuentro entre adolescentes que aprovechan la ocasión para relacionarse con miembros de otra comunidad y de las que surgirán a veces futuras parejas.

impulsando en las comunidades, destacaron los aspectos relacionados con el turismo comunitario. En realidad, el turismo comunitario en Machacuyacu se convierte en uno de los referentes donde todos tienen competencia. Si bien los asuntos relacionados con la tierra por lo general ocupan a cada uno de sus propietarios privados y difícilmente, en las asambleas se tratan asuntos de la privacidad del grupo doméstico o de las formas de organización económica de cada parcela, a no ser que entre todos se procure un proyecto, por ejemplo, agropecuario del que poder luego beneficiarnos individualmente. Pero todos participan en los asuntos relacionados con el turismo, al ser el hecho turístico “propiedad colectiva” de la comunidad, encontrando ese espacio protagónico entre los temas que se discuten en las asambleas, o en las mingas que se realizan.

Pero es que la mayoría de las personas entrevistadas reconocían que desde que el proyecto de turismo comunitario estaba articulado, las asambleas se habían revitalizado así como las mingas. Es más, se pensaba que el turismo comunitario reforzaba los lazos colectivos y la cohesión entre los miembros de una colectividad que ahora tenían “el hecho turístico” en el ámbito de lo público. En ese lugar en el que han de participar para poder decidir.

Es el momento de analizar la significación del turismo comunitario en Machacuyacu y su relación con la propia organización comunitaria. Para ello es fundamental de nuevo, comenzar con el momento en el que Machacuyacu opta por esta actividad.

#### **4. La actividad turística como elemento fortalecedor de la comunidad.**

La actividad turística en Machacuyacu surge a principios de los años noventa como una alternativa económica en un contexto dominado por la presión existente por parte de las empresas extractivas, el aumento de la presencia de organizaciones internacionales dispuestas a financiar experiencias de desarrollo y el auge del movimiento indigenista en el Ecuador. Sin estos tres factores, difícilmente se puede entender la aparición del turismo comunitario en Machacuyacu:

*En nuestra comunidad en los ochenta, la empresa de Cementos Chimborazo quería apoderarse de todo el territorio, porque en ese territorio existe el mármol, la caliza, el sílice y más que todo querían apoderarse de todo y reubicar en otro sitio a la gente que estábamos allí. Y nosotros dijimos que no íbamos a consentir eso. Al principio, bueno, yo mismo estaba trabajando en la empresa, pero luego me di cuenta de que estábamos haciendo mal, porque nuestra gente, sobre todo la gente mayor, las mujeres, no estaban de acuerdo de que esas tierras las dejemos en manos de las empresas privadas que iban a destruir a la naturaleza. A lo mejor si nos reubican en otra parte, a lo mejor hubiera sido bueno porque iban a tener una buena casa, iban a trabajar, iban a*

*tener dinero. Pero nuestros padres, nuestras madres no iban a tener el mismo gusto. Y entonces nosotros dijimos no... La RICANCIE comenzó en esos años y nosotros tuvimos muchas amenazas como pueblos indígenas. Justamente en esos años tuvimos la amenaza de empresas petroleras, marmoleras, madereras y había turismo manejado por las gentes de fuera. Y para la gente joven era bueno que hubiera estas empresas porque darían trabajo. Pero la gente mayor y las mujeres dijeron que no eran buenas esas empresas. Porque se va a deteriorar nuestra naturaleza. E iba haber otras intervenciones externas como la drogadicción, el alcoholismo, la prostitución. Y teníamos que decidir sobre qué hacer. Poner una alternativa que traiga un trabajo que trabajen todos pero que por otra parte no rompa lo comunitario de nuestra gente nativa. Y los dirigentes de la FONAKIN dijeron: busquemos una alternativa. Y en varias reuniones decidimos que el turismo era una alternativa. Que podía ser una alternativa. Pero nosotros pensamos que el turismo no era para nosotros. Que era para otro tipo de gente. De pronto entrar en esta actividad era difícil para la gente. Y estábamos en duda si entrábamos en esta actividad, íbamos a cometer errores y no estábamos capacitados pero de todas maneras nos ingresamos a trabajar. Y justamente el turismo ha sido una alternativa que vino a llenar este vacío.*

Emilio Grefa. Presidente de Comunidad de Machacuyacu.

En concreto Machacuyacu se suma a la experiencia propiciada desde la pionera comunidad de Capirona que con treinta y dos comunidades más, forman entonces la RICANCIE:

*aquí en la Amazonía había diversas amenazas de empresas en la Amazonía. En un congreso de la FOIN expusimos este tipo de actividad y hubo muchas comunidades que se querían apuntar. Bueno, ya estaba funcionando con esta actividad la comunidad de Capirona, que fueron los primeros en ponerla en marcha... y ahí se integra 33 comunidades.*

Emilio Grefa. Presidente de Comunidad de Machacuyacu.

La RICANCIE nace con tres objetivos principales la conservación de la naturaleza, la revalorización cultural y la mejorar de la calidad de vida del pueblo kichwa. En un momento de especial revitalización del movimiento indigenista en el Ecuador, en unos años donde la sensibilidad por las cuestiones ambientales escala puestos entre las preocupaciones de los organismos internacionales y la opinión pública de los países centrales del capitalismo trasnacional, en un momento donde la amenaza de una economía externalizada hace peligrar la propia subsistencia de estas comunidades, la actividad turística pretende ser un vehículo que sirva para reasumir identidad y que posibilite a su vez, no sólo el mantenimiento de sus propias estructuras organizativas, sino la mejora de su entorno y el empoderamiento sobre sus recursos. En este sentido la RICANCIE se plantea todo un código novedoso, particular, para regular la relación de

los turistas, de los *visitantes*, con los miembros de la comunidad con el fin de llevar a cabo, estos ambiciosos objetivos<sup>28</sup>. Y cuenta desde el principio con el apoyo como se dijo de distintas ONG`S, consiguiéndose canalizar un número de turistas que permitiera el mantenimiento de la actividad, desde entonces hasta la actualidad, no sin dificultades<sup>29</sup>.

Cuando Machacuyacu decide incorporarse a la actividad turística se plantea de lleno lograr acceder a los fondos que le permitan crear una infraestructura mínima para satisfacer la demanda de los turistas. La colaboración de *Ayuda en Acción* es fundamental, comenzando a trabajar en 1993 con la RICANCIE. De esta colaboración han logrado conseguir la construcción de un depósito de aguas, su canalización hasta las cabañas donde se alojan los turistas, la financiación para la construcción de éstas, así como de la casa comunal, centro de salud, cocina, puente colgante, etc., además de otros materiales necesarios y la imprescindible capacitación para poder llegar a buen puerto la actividad turística. En definitiva, en estos catorce años se ha financiado una infraestructura básica que ha posibilitado prestar un servicio turístico que poco a poco ha ganado en calidad para los visitantes.

Esta infraestructura precisa de un espacio concreto en la que instalarse. Y desde el principio se vio la idoneidad de que se ubicara al lado del río Machacuyacu, cerca de la casa comunal y de la cancha de fútbol. Un lugar deforestado y llano que presenta las características precisas. La cesión por parte de los propietarios de estos terrenos se hacía

---

<sup>28</sup> 1. No deje desechos plásticos, vidrio y otros materiales que no sean de fácil reciclaje; de haberlos traído regréselos consigo.2. No se permite cambio o venta de ropa usada a los miembros de la comunidad.3. La naturaleza brinda diversos paisajes y curiosidades para ser fotografiados; si desea tomar fotos a personas de la comunidad podrá hacerlo con la debida autorización.4. Si usted participa en las curaciones con plantas u otros recursos del bosque, por favor, cumpla las normas establecidas para este efecto. 5. Debido a que deseamos conservar la integridad de nuestra forma de vida, no se permite a los visitantes permanecer en las instalaciones o en la comunidad más allá de lo acordado. 6. Evite el contacto íntimo con el guía o miembros de la comunidad, pues ello afectaría la moral y tradiciones culturales comunitarias. OIT/EQUIPO TECNICO MULTIDISCIPLINARIO PARA LOS PAISES ANDINOS. Documento de Trabajo 140. Turismo sostenible. Estado, comunidad y empresa frente al mercado. El caso del Ecuador. Lima, Oficina Internacional del Trabajo, 2001

<sup>29</sup> Los primeros pasos en la RICANCIE, como nos reconoce algunos de los líderes de la organización, son duros. Por un lado reciben el respaldo de ONG`S diversas, que invierten en infraestructura, mobiliario y capacitación. Pero la actividad turística no cuenta con el reconocimiento por parte de las autoridades estatales. Y la presión se ejerce para que se formalicen como empresa turística. Sin embargo, al modo de ver de sus dirigentes la situación legal no podía compararse con la de cualquier empresa privada, y con ello el nivel de tributación, ya que al asumir el compromiso comunitario se consideran no podían incorporarse al mismo régimen fiscal. Hasta en tres ocasiones (la última en Agosto de 2006) fue cerrada la oficina que mantiene la RICANCIE en la ciudad de Tena. Por otra parte, la llegada de los turistas no se incrementa al ritmo que permita mantener el proyecto turístico en todas las comunidades dándose de baja muchas comunidades que veían cómo no aparecían los ansiados visitantes.

con la intención, por parte de la colectividad, de satisfacer sus deseos en el futuro de hacerse con la propiedad comunitaria de las hectáreas en las que se instalan esta infraestructura. Y de hecho, es lo que se está llevando a cabo en la actualidad: la regularización legal de tres hectáreas que pasarán en breve a ser propiedad comunitaria. En este terreno además de las infraestructuras nombradas se pretende instalar un asentamiento no permanente, consistente en una huasi por cada miembro de la comunidad, que pasaría a tener una “segunda residencia” en lo que se convierte en el lugar de socialización por excelencia dentro de la comunidad. Es importante subrayar cómo la concepción colectiva del turismo sitúa a una parte importante de la infraestructura imprescindible para operar turísticamente, aquella destinada al alojamiento y manutención del visitante, se ubique junto a otros locales destinados para el uso y disfrute de la colectividad, significándose de manera simbólica y real su carácter comunitario.

En la historia del turismo comunitario se reconoce la existencia de dos etapas. En una primera, la actividad repercutía con menor intensidad sobre el conjunto de la comunidad. Y algunos de los vecinos reconocen, cómo hace algunos años, la actividad turística implicaba más directamente sólo a una parte de los vecinos de Machacuyacu, que eran además sus mayores beneficiarios. Aquellos que no se implicaban en algunas de las tareas que precisaba la organización de los servicios precisos para atender a los grupos de turistas (guianza, cocina, limpieza, etc.) accedían tan sólo a los repartos de beneficios, que se hacían más esporádicamente que hoy, así como a los beneficios derivados de la parte destinada a los fondos comunitarios.

Los ingresos por el turismo son importantes para la comunidad. Y no tanto porque supongan la base de sus economías familiares, sino porque son los únicos que con cierta regularidad fluyen a las arcas comunitarias. Es decir, la aportación que recibe al mes los grupos domésticos más implicados en la actividad, puede variar desde 0 a 40 ó 50 dólares, en los casos más excepcionales, con una media inferior a los 20 dólares al mes. Unas cuantías que nunca se perciben regularmente y que hacen que supongan un aporte adicional a sus economías. De hecho, hay que incidir en que la actividad turística no deja de convertirse en una actividad complementaria de unos grupos domésticos dedicados fundamentalmente, como se vio, a las tareas agrarias. Sin embargo, esto no puede restar la importancia de estos aportes monetarios, también para cada grupo doméstico, pero sobre todo para la comunidad.

De los treinta a cuarenta dólares que se les cobra por turista y día, un 25% se destina al mantenimiento de la infraestructura que precisa la RICANCIE. Y el 75% restante pasa a ser gestionado directamente por la comunidad. Aquí la comunidad tiene autonomía de gestión. Hoy, de vez en cuando hay repartos individuales de dinero por cada grupo doméstico, si bien en las tres asambleas a las que asistimos, y en las que se dieron las cuentas, en tan sólo una lo hubo. La intención es repartir los ingresos acumulados en educación (lapiceros para los niños y otros materiales escolares) sanidad (emergencias, seguros agrarios, etc.) u otras necesidades comunitarias (infraestructura deportiva, fondo social, etc.). En estos días gran parte del dinero se destinó a los trámites necesarios para la regularización de las tierras comunitarias.

El perfil del turista que va a Machacuyacu es el de un hombre o mujer, de veinte a cincuenta y cinco años; canadiense, francés, estadounidense o alemán (vasco, catalán o valenciano si es español); y por lo general licenciado superior en alguna de las disciplinas relacionadas con las ciencias sociales. Los atractivos puestos en valor por la comunidad son por un lado el paisaje de la selva secundaria donde se incluye la interpretación de las plantas medicinales y se asiste en una huasi a la elaboración del tabaco por parte de un anciano de la comunidad. Se visita la chacra y se pone en conocimiento del visitante las técnicas de cultivo y la importancia de lo agrario en la vida familiar y comunitaria. Por otra parte visita al amanecer una familia donde se lleva cabo la ceremonia de la guayusa y en otro momento participa en la elaboración de la chicha. Los recorridos más lejanos se hacen a la cueva del duende, donde se puede ver la conformación de distintas estalactitas y estalagmitas. También se visita el árbol gigante donde se pone en contacto con las leyendas de la comunidad. Allí se hace un recorrido por el museo de las trampas explicitándose las técnicas de caza ancestrales. También en algún momento el turista se baña en la poza azufrada ubicada en el río Machacuyacu y que cuenta con propiedades medicinales. Para finalizar se desarrolla el programa cultural al que asiste toda la comunidad procediendo a presentar algunos elementos de los rituales festivos ceremoniales kichwas: pedida, cantos por el *Conjunto Rayo*, danza, etc.

En la actualidad el turismo comunitario integra a todos los grupos domésticos. Aunque no todos tienen la misma participación en los trabajos que se realizan. Así son tres los guías que hay en toda la comunidad y al menos cinco personas tienen la capacitación necesaria para emplearse como cocineras y/o cocineros. Por lo general, a estos últimos les acompaña algún familiar que hace de ayudante de cocina. Además para cada grupo

de turistas se precisan los servicios de los cameros, que han de tener listas las habitaciones. Cada uno de estos servicios se cobra con cinco dólares por turno de turistas que suelen permanecer de uno a tres días.

Cada guía recibe cada tres días cinco dólares, al igual que los cameros, las cocineras, etc. Todos pueden participar si no de guías o cocineros -para lo que se requiere para los primeros una acreditación oficial y para los segundos cierta capacitación-, sí de cameros, de ayudantes de cocina e incluso de guardas. Y se remunera de esta manera, para lograr ampliar los fondos para la comunidad. Este es uno de los cambios que se introdujeron hace algunos años. Antes, en esos primeros años, la remuneración individual se primaba con mayor cuantía. Y cada persona que se involucraba recibía una cantidad, no por turno, sino por día trabajado en la actividad turística. Lo que hacía que la cantidad final de dinero destinada a los fondos comunitarios fuera más exigua. Lo que llevó al descontento de una parte de la comunidad, que tras un profundo debate transformó la gestión del turismo, aumentando los fondos comunitarios. Hay que recordar que independientemente de que se empleen individualmente en las actividades turísticas, todos participan en las mingas, orientadas muchas de ellas, a la mejora de las infraestructuras turísticas. Las mingas se convierten en este contexto en la herramienta para poder hacerse con un mínimo coste monetario con muchas de las infraestructuras que precisan.<sup>30</sup> En este sentido la decisión de favorecer los ingresos comunitarios, por un lado satisfacía los deseos de aquellas personas, que si bien no participaban directamente con cada grupo de turistas, sí se involucraban a través de estas instituciones comunitarias en la actividad de forma indirecta<sup>31</sup>.

---

<sup>30</sup> En la actualidad (marzo de 2007) recibo noticias de Machacuyacu, a través de mi correo electrónico, comentándome el presidente de la comunidad que *“en estos momentos estamos con mucho trabajo ya que estamos construyendo una cabaña de hospedaje de 20x8m. con materiales del medio a base de mingas, esto estamos haciendo por lo que tenemos unas reservaciones de grupos bien grandes una de 40 personas y la otra de 50 personas de una agencia de Suiza que nos visitarán en la segunda y ultima semana de abril de este año”*.

<sup>31</sup> No sólo participando en las mingas sino en la convocatoria general que se realiza para el “programa cultural. Durante la permanencia en la comunidad de Machacuyacu hemos tenido referencias de otras comunidades que no pudieron resolver satisfactoriamente estos problemas internos. En alguna ocasión la disputa interna se resolvió con la determinación de la mayoría de la comunidad de acabar con la actividad turística, prendiéndole fuego a las cabañas y echando al Napo los enseres de cocina y mobiliario que tanto había costado conseguir. Estos casos son conocidos en la ribera del Napo, y en la solución adoptada no podemos dejar de ver una respuesta comunitaria a un conflicto que se genera desde diferenciación de un grupo que se “destaca” con unos recursos colectivos. En vez de llevarse un reparto que difícilmente, por los bienes que se trata, se llevaría de forma igualitaria se opta por igualación desde “la nada” de todos los miembros de la comunidad.

En total, en el tiempo que pasamos en la comunidad-temporada alta- pasaron casi una treintena de turistas. Por lo que el monto de dinero resultante es muy considerable en unas economías donde la monetarización de otros recursos agrarios es ínfima.

Cuando se consigue una cantidad de dinero considerable, se convoca una asamblea que se aprovecha, no sólo para decidir el destino de los ingresos acumulados, sino para llevar a cabo la fiscalización milimétrica de las tareas del tesorero, último responsable del destino de los ingresos. Así, en estas asambleas da cuenta de cada uno de los gastos y los haberes habidos. Desde la compra de una vela, un lapicero o una libra de carne, hasta el gasto que precisó para llevar a los turistas en bus, o el de un refresco que se tomó en Tena, etc. Las partidas presupuestarias están pormenorizadamente desgajadas, dándose cuenta del más mínimo gasto. Cuentas que tienen que cuadrar. Un verdadero ejercicio de ingeniería que consigue ocupar horas de explicación del “pobre tesorero”, como irónicamente se llamaba a sí mismo Carlos Grefa en Agosto de 2006. El gerente de turismo comunitario es otro de los líderes que asume el protagonismo en estas asambleas, al definir el marco de las necesidades y de las informaciones precisas, o de última hora que se poseen.

Si nos detenemos a analizar la repercusión que en esta comunidad ha tenido el turismo, y más concretamente, en la organización comunitaria, sin lugar a dudas hemos de concluir definitivamente que desde el comienzo éste ha servido para revitalizarla, fortaleciendo unas instituciones- mingas y asambleas- que se convierten en fundamentales para su control colectivo. El turismo, gestionado comunitariamente, ha proporcionado un espacio en el que construir comunidad. O dicho de otra forma, la organización comunitaria se ve, en el caso de Machacuyacu, reforzada desde que la actividad turística se gestiona comunitariamente. Pero es más, gracias al turismo se amplían los intereses comunes: se está logrando la regularización de las primeras hectáreas que en propiedad colectiva tienen la comunidad; los fondos destinados a las necesidades colectivas de la comunidad se amplían, y las reuniones para su control son más numerosas; las asambleas son más frecuentes, así como las mingas, vigorizándose unas instituciones que cohesionan solidariamente a los hombres y mujeres de Machacuyacu<sup>32</sup>.

---

<sup>32</sup> Es muy importante cómo en los meses en los que estuvimos en 70% de las asambleas y reuniones comunitarias eran motivadas por algún asunto relacionado con el turismo. En otras esferas la incidencia del turismo sigue siendo marginal, y si bien, es cierto que de vez en cuando algunos de los productos de la chacra se destinan al consumo del visitante, y hay, por parte de comunidad la intención de racionalizar la producción agraria interna, con este destino final, hasta el momento no se ve afectada de forma aparente.



## **5. A modo de reflexión final**

La actividad turística planteada desde la lógica comunitaria se desarrolla en un espacio de organización autónoma, donde deciden los propios miembros de Machacuyacu. Individuos diferentes entre sí, organizados en unidades domésticas y grupos familiares que estrechan sus relaciones desde los parámetros de la creativa cultura kichwa desarrollada en el Alto Napo. Grupos indígenas donde la propiedad privada de la tierra y la producción agraria se convierten en la base de sus economías. Comunidades que se han dotado de una organización política desde la que autogestionar recursos y tomar decisiones en esferas donde prima la propiedad colectiva. Territorios donde el Estado ha penetrado tenuamente en la cotidianeidad, o brilla por su ausencia, acomodándose un tipo de organización comunitaria que se ha robustecido gracias al empoderamiento que ha provocado, paradójicamente, una de las actividades más vinculadas con los centros de poder del capitalismo transnacional: el turismo. Un turismo que en el caso que se analiza fortalece unas instituciones que se consolidan y refuerzan desde el campo de actuación colectiva que ofrece. Un turismo comunitario que no deja de ser a su vez una actividad complementaria de las economías kichwas en Machacuyacu, basadas en las producciones agrarias que se orientan al mercado y en el autoconsumo que proporciona el cultivo de la chacra.

Para entender el turismo comunitario en Machacuyacu, y por extensión, en otras comunidades que así adjetivan esta actividad, hay que atender a sus estructuras organizativas. Hay que analizar la complejidad que la organización comunitaria proporciona como base desde la que apoyar la gestión, la puesta en valor de unos recursos y el control del hecho turístico en sí.

En este momento, y en este contexto, se permite nadar en unas aguas donde, desde una fiscalidad cero y unos planteamientos políticos basados en los principios fundacionales - y objetivos- de la RICANCIE, se consolidan unas formas de gestión económicas que convierte en realidad el control comunitario y autónomo de la actividad. En la actualidad, hay una permanente discusión entre distintos sectores a la hora de legitimar si una experiencia turística es o no comunitaria. Desde dentro de la comunidad de Machacuyacu, desde la propia definición y posición que mantienen los líderes de la

---

Por otra parte está en proyecto rentabilizar los saberes y habilidades de estas poblaciones generando artesanías que pudieran venderse a los turistas que ingresan. Sin embargo, son hasta el momento iniciativas incipientes.

RICANCIE, lo comunitario se basa precisamente en la existencia de una estructura que garantiza la gestión colectiva del “hecho turístico”, y cuyos beneficios han de revertir indefectiblemente sobre el conjunto de la comunidad. No, sobre individuos; no sobre unas familias concretas; no, sobre una parte de la comunidad. Sí, sobre el conjunto de la comunidad.

En la actualidad, también, el turismo comunitario en Ecuador encuentra más escenarios en los que visibilizarse formalmente. La plataforma que ofrece la RICANCIE es clave y la creación de la FEPTCE (Federación Plurinacional de Turismo Comunitario del Ecuador) y el apoyo dado por distintos organismos internacionales y estatales, en los últimos meses, hace que se encuentre en las puertas de cercanos retos. La propia RICANCIE se reconocía por la FEPTCE como gremio provincial para asumir como entidad, la representación de otras experiencias turísticas consideradas como comunitarias. Y las perspectivas de crecimiento se animan apareciendo a su vez replanteamientos de base que aspiran a maximizar unos beneficios monetarios en loor de centrar los esfuerzos en *mejorar la calidad de vida de las poblaciones*, objetivo fundacional, que se acepta, no se ha logrado alcanzar<sup>33</sup>.

¿Hasta qué punto los nuevos retos lograrán seguir fortaleciendo la organización comunitaria? ¿Hasta dónde se podrá seguir planteando la organización colectiva y de qué forma influirá una demanda que se pretende sea cada vez mayor?... Muchas preguntas que sólo el transcurrir del tiempo puede contestar ante la evidencia de la importancia sustancial de unas estructuras colectivas, comunitarias, que han logrado articular respuestas propias, teniendo al turismo como materia prima con la que elaborar estrategias de desarrollo. Que ha logrado fortalecer estructuras organizativas que se convierten en armazón fundamental para replantear, desde espacios creativos, decisiones colectivas que decretan qué hacer con las injerencias externas, qué hacer con las agresiones que se planteen, también, cómo no, con las provenientes del propio turismo.

Es hora de volver, a modo de epílogo, a la propia definición que un líder de la RICANCIE hacía del propio turismo comunitario, y con la que arrancábamos esta reflexión:

---

<sup>33</sup> Y que de alguna manera se esté replanteando en algunas comunidades de la RICANCIE el propio esquema organizativo basado en las instituciones comunitarias. De hecho, para culminar algunos de los objetivos de la RICANCIE, algunas de sus comunidades pioneras se plantean un mayor peso de la iniciativa privada.

*el turismo comunitario es la unión de todas las gentes(...) la diferencia es que las empresas grandes se benefician sólo ellos y las empresas chicas, a través del ecoturismo familiar, se benefician también sólo ellas A través de la RICANCIE no se benefician los intereses individuales sino la comunidad. Toda la comunidad. No sólo una o dos familias, sino el conjunto de la comunidad....Tenemos como objetivo alcanzar el ingreso de los turistas y conservar nuestras riquezas culturales y nuestra identidad. Porque nosotros somos indígenas de la Amazonía*

Carlos Sihuango, gerente de RICANCIE.

### **Bibliografía referenciada**

Contreras, J. y Chamoux, MN. (comps.) (1996) *La gestión comunal de los recursos; economía y poder en la sociedades locales de España y América Latina*, Barcelona. Icària.

De Sousa Santos, B. (2004) *Reinventar la democracia. Reinventar el Estado*, Abya-Yala; ILDIS-FES. Quito.

OIT/EQUIPO TECNICO MULTIDISCIPLINARIO PARA LOS PAISES ANDINOS.

(2001) Documento de Trabajo 140. Turismo sostenible. Estado, comunidad y empresa frente al mercado. El caso del Ecuador. Lima, Oficina Internacional del Trabajo.

Perreault T.A. (2002) *Movilización Política e identidad indígena en el Alto Napo*, E. Abya-Yala. Quito.

Rousseau, J.J. (1923) *Discurso sobre el origen de la desigualdad entre los hombres. El contrato social*, E. Calpe. Madrid. En <http://www.gratislibros.com.ar/LIBROS016.htm>.

Consultado el 15 del 12 de 2006

# "Cuando el sapo llora..."

## **La acción de agentes externos, como factor para el desarrollo del turismo comunitario en las comunidades de Caguanapambapamba y Sisid (Cañar).**

Pedro A. Cantero  
Lucía Fernández<sup>34</sup>

### **1. Presentación**

#### **1.1 La hora efímera**

En la Sierra ecuatoriana nada es mediano, nada es tenue. Sin tránsito, se puede pasar del frío al sol abrasador, de la altura a la hondonada, de la calma al vendaval. País de contrastes gracias a los cuales y dada la rapidez del cambio lo peor se hace más llevadero y lo mejor queda inalcanzable. De las noches más oscuras a los días más limpios, del nublado a la hora efímera.

Llamamos así a ese momento que procura la exaltación del ánimo. Hay casi a diario una hora, a eso de las cinco, en la que el tiempo se suspende. La luz es limpia, el paisaje preciso, propuestos los elementos para la contemplación, pero a nada que uno se descuide todo se difumina y el tiempo de la claridad acaba. Las sombras caen de golpe y no sabes si lo que viste fue fulgor o mera ilusión. Si no fuera porque se repite a menudo podrías creerte engañado, tan fugaz es el intervalo, tan intensa es la aparición. Pero si te demoras, sabes que ese momento se te ofrece para la quietud, se te da para que lo aprecies, para recibirlo con el recogimiento debido a una gracia.

Esta ofrenda no solo se vive en el candor del aire, alguna que otra vez, es dada en la mirada de un anciano, la sonrisa de un niño, el rumor del agua, el llanto del sapo o la llamada del *pájaro solitario*.

#### **1.2 Un pueblo, una cultura, una realidad**

Presentaros a un pueblo no es cosa baladí, sobre todo si sobre él han sido escritas tantas cosas. Desde pueblo primigenio hasta pueblo bisagra, todo ha sido dicho sobre el pueblo

---

<sup>34</sup> Si son muchas las personas y entidades a las que les estamos agradecidos y por tanto difícil de enumerarlas todas, sin embargo, no quisiéramos pasar por alto la deuda moral que tenemos con las comunas de Caguanapamba y Sisid, así como el reconocimiento al equipo del CEDIR, cuyo apoyo en todo momento nos resultó inestimable.

Cañari: origen, casta y carácter han ocupado miles de páginas. Se podría decir que el sustrato de todo ello tiene más de lo mítico religioso que del pueblo vivo, sometido a múltiples contradicciones, olvidando que como todo viejo pueblo, amén de un núcleo societal sólido, existen personalidades múltiples, ambos atravesados por intereses y conflictos de todo orden.

Por desgracia, como de todo "pueblo elegido", de los cañari se habla más en pasado que en presente. Pero ellos existen, más allá y más acá de los discursos; se confrontan con la realidad día a día: una naturaleza agreste, un clima rudo, una sociedad de mercado. No pretendemos aquí detallar su larga trayectoria histórica, sino esbozar la consistencia de dos comunidades indígenas. Las Comunidades de Caguanapambapamba y Sisid, sobre las que se centra este informe, están situadas en la provincia de Cañar entre la parroquia de Ingapirca y el cantón El Tambo; en el corazón de los Andes Ecuatorianos, al suroeste del país. Su territorio aproxima las 7.500 hectáreas –Sisid, unas 4.500 hectáreas y Caguanapamba unas 3.000; delimitación un tanto conflictiva, pues entre lo que la costumbre y los viejos documentos fundamentan y lo que las prácticas de ocupación de los hacendados establecieron existen interpretaciones divergentes. Cuestión nada banal en una país con un Estado débil, con serios procesos de privatización acelerada en el que la ley del más fuerte tiende a funcionar en detrimento de la "res publica".

La altitud media de ambas comunidades es de unos 3.500 m/s.m., pero esto no es más que un espejismo estadístico, pues el territorio se establece sobre cuatro pisos ecológicos y fuertes pendientes que van desde la parte baja, situada a 2.300 m/s.m., hasta la más alta de las cumbres del páramo a 4.500. Tan solo por las altitudes señaladas cualquier lector puede darse cuenta de que el término es eminentemente montañoso, superando en lomas y terrazas, más o menos pronunciadas, unos dos mil metros de desnivel en pocos kilómetros. Varios barrancos marcados por caudalosas quebradas separan los distintos sectores y forman los límites entre Caguanapamba y Sisid y entre ambas comunas y las otras de El Tambo o Ingapirca. Altas cumbres forman el límite superior con Chimborazo, pero hay cerros intermedios de considerable altura entre cuyos circos se encuentra la laguna de Culebrillas. El agua abunda –lagunas, ríos, quebradas así como una notable red de acequias y canales– e incide en la vida de la comunidad en su triple dimensión: física, económica y simbólica.

Las dos comunidades forman un todo peculiar, no solo por estar situadas en parroquias y cantones distintos sino por sentirse parte de una misma entidad histórica. El hecho singular que las caracteriza es que si bien se constituyen una y otra como comunas

autónomas mantienen un mismo pasado histórico y un amplio territorio comunitario. Ambas forman dos comunidades distintas y dos comunas territoriales que comparten gran parte del territorio y ambicionan un proyecto de parroquia conjunta.

Distinción compleja, pues conforma sus diferentes modos de presentarse. Unidas ante el conflicto sobre la gestión del sitio arqueológico de Ingapirca<sup>35</sup>, o ante el conflicto territorial que les enfrenta con Chimborazo, discrepan sobre el uso y la propiedad de lindes internas del páramo. Pugna tanto más paradójica cuanto que les unen tantas otras cosas (redes, intereses, etc.), amén de un mismo proyecto de parroquialización. Dicha discrepancia no les impide compartir mingas para la conservación del territorio comunitario que comparten, en especial todo lo que concierne al canal de Mangán, el manejo del páramo, así como la concreción de proyectos comunes: el reservorio de La Picota, la crianza de alpacas o el proyecto de desarrollo turístico.

Caguanapambapamba está poblada por unas 250 familias y unos 1.200 habitantes; Sisid por 500 familias y 2.300 personas. Unos 3.500 habitantes en total entre las dos comunidades. Cifras tanto más difícil de establecer cuanto que el índice de emigración representa una verdadera sangría para unos y otros. Las dos comunidades funcionan de forma autónoma, con la singularidad de que históricamente provienen de un mismo reparto territorial. Ambas parten de la disposición testamentaria de María Inga Gañalshuc, en 1603 (Mayancela 2002, 4). El nombre de la comuna hasta los años treinta del pasado siglo fue el de Sisid. Hoy día cada comuna pertenece a cantones distintos (Sisid a Cañar y Caguanapamba a El Tambo); aun si Caguanapamba no tiene todavía una atribución cantonal jurídicamente reconocida (otro de los conflictos que mueve buena parte de la energía de la junta comunal<sup>36</sup>). Caguanapambapamba y Sisid comparten un entramado complejo de redes familiares, laborales, comerciales y políticas. Aun sintiéndose dos comunas diferenciadas ambicionan una unidad humana y territorial; incluso llegar a ser una sola unidad administrativa: parroquia de Caguanapambapamba-Sisid, que formaría parte del cantón de El Tambo. La forma de gobierno se asienta en un Congreso que elige anualmente un Consejo de gobierno (presidente, vicepresidente, secretario, tesorero, síndico y secretarios de las

---

<sup>35</sup> Conflicto central en el caso que nos ocupa, que enfrentó a mestizos e indígenas, y del que se hablará más detalladamente en la descripción del proyecto turístico y sus fases (epígrafe 3).

<sup>36</sup> De facto la segregación de Caguanapambapamba ya es real, pues amén de encontrarse parte de la comunidad histórica de Caguanapamba en territorio de El Tambo, eclesiásticamente Caguanapamba pertenece a la parroquia de El Tambo, y electoralmente Caguanapamba cuenta con dos concejales indígenas, en el municipio de El Tambo.

comisiones<sup>37</sup>). Amén del Consejo comunal, cada sector elige un representante e incluso su propia junta. Si cada comunidad organiza mingas colectivas, a las que debe participar un miembro al menos de cada familia, para llevar a cabo obras o proyectos que conciernen a la comunidad en su conjunto; cada sector puede a su vez organizar mingas, y las dos comunidades lo hacen conjuntamente para mantener el territorio que comparten. Una de las expresiones más esclarecedoras del funcionamiento de la vida comunitaria es la asamblea, esta es el fundamento del gobierno de la comunidad. La asamblea funciona para dirimir asuntos excepcionales o corrientes que el consejo de gobierno se encargará de ejecutar. El congreso<sup>38</sup> no es más que la asamblea anual en la que se debate el conjunto de los problemas de la comunidad y se definen las líneas directrices que regirán las acciones de gobierno. La asamblea se reúne con periodicidad irregular, aun si durante el año se dan tantas como el sector o la comunidad consideren necesarias<sup>39</sup>.

Pero, ¿quiénes son estos hombres y mujeres? Seres que sienten, gozan y padecen como otros tantos hombres y mujeres de pueblos atropellados por un lucro reductor y la ganga de múltiples engaños. Pueblo llano preocupado más de su gente, de sus bestias y su campo que de perpetuar un discurso identitario. Sin embargo, y remitiéndonos a la pregunta, podríamos decir que se llaman cañaris, se identifican por cierta forma de vida comunitaria, su lengua kichwa-kañari, sus lugares de residencia –más que su ascendencia<sup>40</sup>–, sus viejas leyendas de un pasado radiante e impoluto y ciertos rasgos en

---

<sup>37</sup> En Caguanapamba funcionan en 2007 cuatro comisiones: mujer, salud y familia; recursos naturales y medio ambiente; educación, cultura y deportes; turismo y promoción. El consejo elegido a finales de diciembre de 2006 lo forman seis hombres y tres mujeres (tesorera del consejo y secretarías de las comisiones: mujer, salud y familia; turismo y promoción).

<sup>38</sup> El congreso anual suele durar dos días. Pueden darse congresos extraordinarios para esclarecer asuntos estructurales o determinar las grandes líneas políticas de la comunidad; tanto Sisid como Caguanapamba examinaron y redefinieron sus metas prioritarias e incluso sus propias formas de gobierno para la primera década del siglo XXI, en seminarios excepcionales que se extendieron durante meses. En cuanto a la asamblea, dura varias horas o un día entero. A veces se reúne in situ, finalizada una minga, para esclarecer una cuestión ardua: pago excepcional o diferencias de criterio. Presenciar la negociación durante una asamblea resulta para un europeo una lección sobre el valor del razonamiento: ni tiempo, ni palabra están sometidos a una lógica restrictiva. La decisión se toma cuando las argumentaciones han sido expuestas exhaustivamente, aun si estas se manifiestan por una simple invocación. Todo pesa en la decisión final que se intentará consensuada.

<sup>39</sup> Son trece los sectores. Caguanapambapamba cuenta con cinco: Cruzloma, Bolsillo, Zharo, Caguanapamba centro, Naunag. En cuanto a Sisid está conformada por ocho sectores de los que siete participan en la organización comunitaria: Atulavirgen, Galway, Cullcaloma, Sisid Centro, Churuwayco, Sisid añejo, San José de Culebrillas, Huertaswayco. Este sector, habitado en su gran mayoría por mestizos no participa en la organización comunitaria y tiene la intención de formar una comunidad propia juntándose con los mestizos de Sisid Centro, que tomaría el nombre de San Juan Bosco.

<sup>40</sup> Como bien muestra Lyn Hirschkind, más que su ascendencia genealógica importa la residencia (1995, 41-42).

su atuendo<sup>41</sup>. Mayoritariamente son agroganaderos y son la agricultura y la ganadería la base de sus sustento, aun si no faltan artesanos, enseñantes, tenderos, chóferes...<sup>42</sup> Comparten el sentimiento de sentirse miembros de una comunidad, aun si esta no se da del mismo modo para todos –en especial mestizos de Sisid o habitantes de algún sector "desgajado"– comparten un mismo sistema de prestaciones, una misma noción de autoridad y liderazgo<sup>43</sup>, una misma cosmovisión. Comunidad no solo por detener un territorio y bienes comunes o por constituir una organización comunitaria precisa sino por sentirse partícipes de una misma realidad social y compartir un sistema de *prestaciones totales* –tal y como Mauss lo entiende (1991, 160). Sistema de prestaciones cuyo campo sobrepasa los bienes materiales, y supone todo ese magma de atenciones, festejos, ritos, afectos... Dones plurales que vinculan al ser asumidos, compartidos y retornados.

Las dos comunas están bien comunicadas, amén de la carretera que va de El Tambo a Ingapirca, cuentan con un sistema de caminos relativamente bien cuidados y un buen servicio de transporte público. Todos los sectores están dotados de energía eléctrica y, la mayoría, están abastecidos por agua entubada y tratada (aun si su tratamiento es un tanto somero, cloración); los sectores de Churuwayco y San José de Culebrillas solo tienen un servicio de agua entubada. Ningún sector tiene alcantarillado aun si existen algunos pozos sépticos. No existe un sistema de recogida de basuras; estas se quemar o

---

<sup>41</sup> Hombres y mujeres suelen llevar trenza y sombrero blanco en lana prensada (*muchiku*), con borlas de color y una cinta que varía de tamaño; ellas portan pollera, zarcillos de oro o plata, collares de varios colores y atuendo más o menos completo (blusa y reboso o "liklla") –los bordados femeninos especialmente los de la pollera son los churucos que en la cosmología cañari significaba el ciclo de vida el que iniciaba y no tenía fin, pues el ser humano nace, crece... En cuanto a los hombres, a veces, visten un poncho corto con colores peculiares a la comunidad (el poncho rayado es propio para los días festivos y el poncho llano es el de trabajo).

<sup>42</sup> Además de la actividad agroganadera, buena parte de los hombres se dedican a la construcción para aportar un suplemento económico. Las mujeres contribuyen considerablemente al mantenimiento de la casa con los trabajos agrícolas, el hilado y el cuidado del ganado menor. Un grupo de tejedoras de Galway elaboran tejidos con lana de alpaca y no son pocas las mujeres jóvenes que bordan y confeccionan polleras; algunos hombres y mujeres tejen para el consumo propio. Existen cuatro comercios en Caguanapamba y Sisid cuenta con varios en Sisid Centro y algún que otro en los distintos sectores; así como un banco comunitario en Sisid Añejo.

<sup>43</sup> Alberto del Campo, desarrolla de forma elocuente lo que en una comunidad indígena o campesina se entiende y no se entiende por líder. «El líder no es un jefe, no tiene un poder que le permita ni individual ni colectivamente tomar decisiones de obligado cumplimiento para el resto». Un líder es un igual investido de un capital social reconocido. Un joven responsable de una asociación cantonal indígena me decía sobre poco más o menos, hasta qué punto para él, Alfonso Mayancela era un ejemplo, «el ejemplo de lo que debe ser un líder indígena. Respeto a Alfonso por que él apunta por el fortalecimiento de los indígenas y, al mismo tiempo, sabe ocuparse de su familia y de su comunidad». Le admiraba por no haber privilegiado sus intereses, por haber sabido respetar a los suyos y no olvidar a la comunidad a la que pertenece, anteponiendo esto incluso a la línea política de su propia Iglesia.



se tiran en cunetas y cursos de agua. Ambas comunas mantienen establecimientos escolares y dispensarios de salud.

## **2. Discursos**

### **2.1 ¿Qué es la verdad?**

No es algo obvio hablar de verdad no solo en estos tiempos en los que se relativiza todo conocimiento especulativo, sino en todo momento. Tan solo la propia se percibe como tal. Ahora bien, en nuestra época hemos caído en la trampa de confundir verdad con neutralidad.

¿Qué es la verdad? Gadamer, en el volumen segundo de su obra *Verdad y método*, pone la frase de Pilatos como exergo de su ensayo sobre el tema, y no es nimia la alusión a la pregunta del gobernador de Judea, pues ejemplifica bien lo que se suele juzgar como tal: «Entendida directamente a partir de la situación histórica, viene a resumir el problema de la neutralidad» (2006, II: 51). La cuestión de la verdad en las ciencias sociales no nos deja mayor margen. Nos preguntaríamos con Gadamer cuando interroga a las ciencias del espíritu, ¿satisfacen estas «eso que las hace tan relevantes: el ansia de verdad del corazón humano?» (2006, II: 44). A modo de elusión de la pregunta proponemos otra reflexión del mismo Gadamer:

«la idea de condicionamiento de todo saber por las fuerzas históricas y sociales que mueven el presente no constituye solo un debilitamiento de nuestra fe en el conocimiento, sino que supone una verdadera indefensión de nuestros conocimientos frente a las voluntades de poder de la época» (2006, II: 45).

La pregunta queda abierta.

### **2.2 Los discursos**

Nos proponemos hacer una aproximación del proyecto turístico de Ingapirca-Caguanapamba-Sisid, estrechamente ligado a los discursos sobre la "identidad" cañari. En estos subyace un enfrentamiento secular entre mestizos e indígenas cristalizado en el conflicto sobre la gestión del sitio arqueológico de Ingapirca que enfrentó a unos y otros violentamente. No obstante, si este puede aparecer como hecho catalizador, otros acontecimientos más cruentos –como sucediera con la quema de la *Ñucanshi Wasi* en Cañar por los mestizos– fueron en estos últimos años los detonantes de un cambio radical: la afirmación de los pueblos indígenas como sujetos de pleno derecho. Ante la

reivindicación de los derechos "ancestrales" del pueblo cañari y la consecución de logros irreversibles, algunos políticos reaccionarios incitaron a los mestizos al motín como única forma resolutiva, expulsando violentamente a los indígenas de los sitios emblemáticos que estos administraban.

Dicha aproximación la intentaremos desde distintos ángulos: en primer lugar los discursos exógenos –desde los más fantasmáticos, pues son productos de una percepción despectiva y/o amenazadora–, hasta los más idealizados, como fruto de un alejamiento sublimado –"recuérdate cuando fuiste extranjero"; sin olvidar, claro está, los más programáticos –preocupados por la eficacia de las intervenciones. Y, en segundo lugar, los discursos propios tanto el más ideológico de los indigenistas como el de los actores de la propia comunidad, en cierto modo, "el relato de los sin voz".

Pero, antes de entrar de lleno en esa diferenciación, quisiéramos especificar lo que conceptuamos por discurso. Cuando aquí usamos el término discurso, entendemos por él tanto el manejo de supuestos comunes que configuran el uso de la lengua, cuanto lo que eso conlleva emocionalmente y lo que las interacciones denotan<sup>44</sup>. Como apunta Michel Foucault el discurso es bien «lo que se dice» pero ese decir no está limitado al mero lenguaje, aun si todo discurso está asociado a él. El tono, los silencios, las actitudes, el énfasis o la misma frialdad transparentan aprobación, deseo, hostilidad, apremio o disgusto.

El discurso implica un orden en el que se circunscribe tanto el campo de la experiencia como el del saber, definiéndose «el modo de ser de los objetos» y las subsecuentes descripciones, clasificaciones, etc. El discurso está correlacionado con un paradigma (*episteme*) en torno al que se proyecta y se ordena el mundo (Foucault, *Les mots et les choses* 1966, 171 y sigs.). En ese sentido el discurso conlleva una serie de procedimientos mediante los cuales se establecen líneas divisorias entre lo admitido y lo no admitido. Si el discurso ya es una delimitación, puede hablarse también de «procedimientos de control y delimitación del discurso» que se ejercen desde el exterior o bien que son inmanentes a él (Foucault, *L'ordre du discours* 1971, 11 y sigs.).

---

<sup>44</sup> «Un enunciado está lleno de *matices dialógicos* [...] porque nuestro mismo pensamiento (filosófico, científico, artístico) se origina y se forma en el proceso de interacción y lucha con pensamientos ajenos, lo cual no puede dejar de reflejarse en la forma de la expresión verbal del nuestro» (Bajtín 1990, 284). Entendemos por interacciones lo que Goffman define como «esa clase de hechos que se producen durante una presencia conjunta y en virtud de esa presencia conjunta. El material comportamental último está compuesto de miradas, gestos, posturas y enunciados verbales que cada uno inyecta, intencionalmente o no, en la situación en la que se encuentra. Son los signos externos de una orientación o implicación, estados anímicos y corporales que se consideran raramente en función de la organización social en la que se inscriben» (1974, 7).

Queremos dejar claro que en la relación que sigue no pretendemos prejuzgar los discursos, ni clasificarlos en verdaderos o falsos. El tópico, el estereotipo y el prejuicio son formas de aprehender la verdad. Todo discurso está impregnado de alusiones y elusiones que denotan tanto lo que figuran como lo que enmascaran. Pero hay más, la comunicación se da en un flujo donde asoman las "otredades". Incluso en los discursos identificadores, a la vez que se consume lo propio frente a la otredad, se refleja el resultado de las interacciones. Sin enjuiciar taxativamente unos u otros, sí reconocemos aquellos con los que nos identificamos o los que nos parecen alejarse o aproximarse a la realidad, esa comparación con lo que hemos podido vivir será el punto de referencia.

### **2.3 Discursos exógenos**

a) El de los representantes del Estado. En un país en el que las instituciones se han debilitado sensiblemente, sus representantes tienen un discurso parecido al de Pilatos ¿Qué es la verdad? Consideran que lo Cañari es parte indisoluble de lo Ecuatoriano y que la ley protege a unos y a otros, pero frente a la incapacidad de aplicarla, defienden el patrimonio como un bien común "cogestionado". Desean que la gestión de los bienes patrimoniales fuera confiada a instituciones competentes y que, en todo caso, debiera ser "supraétnica" con el fin de garantizar un buen manejo técnico del patrimonio: «lo grave es haber hecho una cuestión racial de un bien nacional».

b) El discurso de los mestizos acriollados. Se podría decir que se manifiesta en dos formas principalmente. La que declara una oposición a lo indígena considerándolo como atrasado e impropio a entender el progreso y el mercado. Y la de los que pretenden entender lo que lo Cañari representa como sustrato cultural de lo ecuatoriano, pero en el fondo no reconocen legitimidad alguna a los cañaris como herederos de dicha cultura. Los unos, encerrados en posiciones enfrentadas que ven peligrar sus intereses y, los otros, de actitud algo más ilustrada. Ambos se arropan en el pasado y en su misión de civilizadores. Conservacionistas que añoran un tiempo idílico que ellos viven como equilibrado, viviendo la emergencia indigenista como un factor de desequilibrio, pues ya no pueden disfrutar plenamente de un bien que ellos consideraban suyo. Quisieran salvaguardar el patrimonio ellos solos, por desconfiar de la buena gestión del indio, ellos solos se consideran como depositarios del bien común. Como único modo de salvaguardar sus privilegios. De ahí que no vean con buenos ojos toda medida que favorezca el turismo comunitario. Apostando por la razón del mercado. En el mejor de los casos, se identifican con posturas "oficialistas" que defienden el patrimonio como un

bien común cogestionado. Pretextan que la gestión de parejos bienes, incluso considerándolos bienes locales, debiera ser confiada a instituciones "competentes" con el fin de garantizar un buen manejo técnico del patrimonio. Sus propuestas sobre el turismo excluyen toda perspectiva comunitaria y desconfían de una posible colaboración con los indígenas, aun si los "patrimonialistas" –partidarios de una vía más profesionalizada, pero sin medios para llevarla a cabo– no lo expresan tan crudamente como los componentes de la Junta parroquial de Ingapirca o del Consejo Cantonal de Cañar.

c) El discurso de los humanistas solidarios. ¡Recuérdate cuando fuiste extranjero! Blancos y mestizos, principalmente cristianos de la vieja escuela de la Teología de la Liberación –la opción preferencial por los pobres y la línea de monseñor Luna o, más aún, monseñor Proaño, obispo de los indios. Metiéndose en la piel del otro se dan cuenta del avance "significativo" que representa la toma de conciencia de las comunidades indígenas. Profundamente convencidos de que la raza humana es una sola, entienden la pluriculturalidad como una riqueza común y la aceptación de la diferencia como un destino al que estamos necesariamente abocados. Para ellos se deben compartir los proyectos, "con-padecer" los infortunios y construir una concordia auténtica:

«la conciencia social no se aprende en las universidades sino caminando con la gente en el lodo» (Sor Cecilia Cordero).

«La paz necesita una alianza terapéutica entre indígenas y mestizos» (Sor Cecilia).

Leen la historia reciente de Ingapirca como un proceso de luchas desiguales y son partidarios de implicar a los indígenas en proyectos de envergadura y no tan solo darles a gestionar las migajas del banquete. Algunos impulsaron e incluso lideraron proyectos de desarrollo comunitario. En esa lógica el padre Ángel Castillo nos contaba:

«las tierras eran de la curia de Cuenca y administraban diferentes arrendatarios toda la propiedad: Hato la Virgen, Sisid y la hacienda del colegio, llamada así porque servía para mantener el seminario; eran las mejores tierras, que en el XVIII se donó a la iglesia y en 1968 se acaba de parcelar y la curia parceló en beneficio del mejor postor, no se dio tierra a los antiguos huasipungueros, sino a pocos, y el que tenía compraba».

Añadiendo que se organizaron cooperativas para contrarrestar el peso de los pudientes, lo que permitió el acceso a la tierra de los "precaristas". En algunas haciendas, incluso se apoyó la organización para que pasara a ser de los huasipungueros. En cuanto al "Castillo" de Ingapirca, la gestión fue durante tiempo un tanto técnica, confiada al Banco Central. La Iglesia local, por aquel tiempo conoció a sacerdotes y cristianos de base que se preocuparon por el patrimonio material e inmaterial considerándolo como

un bien común a preservar, en ese sentido se organizó un museo parroquial con el provecho obtenido por las excavaciones, a partir de mingas. Que llegó a contar con más de 100 piezas. El museo se financiaba con la visita de turistas, sin tarifa fija, pero tras la oposición del obispo a un proyecto más ambicioso el Banco Central compró la colección para el museo del sitio. En la historia del enfrentamiento, ellos tuvieron poco peso reequilibrador.

«Ellos se "inculturisaron" [...] con el fin de sentir que somos de los mismos; participar de la cultura de los pueblos. [...] Los sacerdotes actuales son incluso algunos nativos del lugar pero se formaron en España. Esta fue una estrategia de la Iglesia conservadora para acabar con la actitud renovadora y siendo del lugar salen con una formación tradicional sin compromiso con su pueblo. Nosotros compartíamos las aspiraciones del pueblo, les organizábamos y peleábamos hasta tener resultados. Lo que ha quedado de todo ese tiempo es la tierra que sigue siendo de los indígenas y no de la población mestiza del Tambo y Cañar. [...] Fueron muy pocos, solo ocho, los que al principio comprendieron, ellos mismos, los indígenas querían seguir sirviendo; y, en larga lucha de cuatro años se cambió el destino de la tierra».

Su lucha tiene algo de heroica y su discurso de legendario:

«creo que este espíritu ya no hay en la iglesia, pero la tierra sigue siendo de los indígenas. Si no hubiéramos actuado toda la tierra estaría en manos de la gente pudiente de Ingapirca, Cañar y el Tambo. [...] Era la iglesia católica radical la que inyectó el espíritu de lucha en la época de la reforma agraria. Pero en el momento que los obispos nos sacaron... [...] Cuando la iglesia oficial retrocede y empieza a sofocar y combatirles, los indígenas se sienten solos, abandonados. Ellos son asequibles, aceptan, pero no se convencen con facilidad. [...] Analizando lo que ha pasado, pienso que quizá la metodología de la iglesia no fue la mejor en relación a los líderes: sembramos sentimentalismos con los grupos; en otros, el discurso que puede ilusionar en momentos pero no da ideas, da emociones del momento, son ideas extrañas, de fuera. [...] Pienso que la experiencia que vivimos en Ingapirca quizá hubo mucho paternalismo, les dimos haciendo. También reflexiono que con el trabajo que hicimos en Ingapirca nunca ganó la derecha, quizás estábamos soñando en un territorio libre de América, la nueva Cuba, hacemos análisis, conversamos, un mundo ideal...» (Angel Castillo).

Se intentó un acercamiento entre "el sector del centro" y las comunidades rurales, pero no lograron superar el racismo. Los enfrentamientos en cadena fueron consecuencia de ese conflicto larvado y la Iglesia del papa Woytila ya no era lo que fue. Estos militantes católicos creen que sin la iglesia, ambos grupos se quedaron literalmente sin intermediarios. El proceso se agudizó tanto más cuanto que la irrupción del evangelismo causó una dislocación en el movimiento indígena, dado el éxito de su implantación en estas comunidades. Muestra de ello sería la profunda transformación de hábitos y costumbres bien arraigadas entre los indígenas (consumo de alcohol y otros excesos festivos, por ejemplo), aunque, más profundamente, caló en la cotidianidad propiciando nuevos ejes para la moral individual y familiar. A nivel colectivo, todo ello vino a configurar dos posicionamientos antagónicos: por un lado, una lectura pragmática en

torno a la lucha socio-política (lucha por la tierra); y por otro, una visión marcadamente espiritualista.

Amén de esos grupos de cristianos militantes, algunos universitarios que intervinieron en la "restauración" del sitio arqueológico de Ingapirca ofrecen una visión bastante justa de lo que mestizos e indígenas del entorno percibían "como suyo". En ese sentido, Antonio Fresco nos procura un valioso testimonio:

«Los del pueblo, [parroquia de Ingapirca] con apellidos blancos y que ellos mismos lo resaltan, son los que se sienten dueños de Ingapirca. En un tiempo que trabajé en la zona junto con mi esposa, ella como antropóloga recogió historias orales indígenas. A través del párroco se tomó contacto con el sacristán de la iglesia de Sisid Viejo, depositario de la historia oral, para dar clases de quichua, que contara historias. Eran de lo más fantásticas pero muy interesantes. Siempre relacionadas con un pasado lejano y eran los incas pero fueron historias sobre lo cañari y no lo expresaban... Ingapirca era otro mundo, del otro lado de la frontera, la quebrada del río Silante; quizá tenga que ver con la existencia de las haciendas que quedaban de ese lado.

Pero, recuerdo que por Culebrillas sí pelearon. Cuando algún pequeño hacendado blanco puso ganado, enseguida fueron y cultivaron avena y era su presencia ahí y pusieron llamas y demostrar que era suyo; y cuando hicieron algún trabajo en Paredones y Culebrillas, fueron a ver que se estaba haciendo. Claro que es la tierra y agua lo que está ahí y defienden, pero es el espacio físico que es de ellos. En el caso de Ingapirca no hay una reivindicación, creo que los que se sentían más dueños son los del Salado que está encima de Ingapirca, quizá fueron los antiguos huasipungueros, tienen una historia oral menor y una comunidad más débil» (Antonio Fresco).

d) El discurso de los agentes de intervención (ONG'S, Cooperación...). Está marcado por la preocupación de eficacia en las intervenciones. Incluso desde una óptica participativa, sujetos como están a una evaluación de sus financiadores o de los organismos oficiales de los que dependen. Ahora bien, si por un lado se pretenden neutros: «Ellos son dueños de su destino». «Los indígenas tienen una organización fuerte y sólida». Por otro, y paradójicamente, predominan sus lógicas institucionales explicando sus propios fracasos por elementos ajenos a ellos. Se habla de lideratos que dificultan o facilitan, «unos son más abiertos que otros», de condiciones desfavorables, de situaciones coyunturales poco propicias, etc.

Por un lado, el discurso se retrotrae:

«nuestra apuesta es ser un agente externo en el rol de facilitación; la clave es el empoderamiento de las organizaciones que son los interlocutores privilegiados. No se han creado organizaciones para la intervención, sino que se han apoyado su fortalecimiento desde el campo específico» (María Solís, CEDIR).

Por otro, son conscientes de que el turismo es una estrategia colateral a sus intereses más directos en la gestión local de recursos. Dicen darse cuenta que con el turismo

comunitario podría reducirse la degradación económica y medioambiental, que frenaría la emigración y promovería proyectos de desarrollo local. Sin embargo, no tienen perspectiva clara en un dominio que no solo consideraron menor, sino para el que no están técnicamente preparados. No obstante, ellos suelen producir el discurso más preclaro e, incluso, más dinámico, en particular los representantes de los organismos de cooperación: «el racismo es la materia prima de las relaciones en Cañar». Son conscientes de que están sobre una bomba de relojería:

«es alucinante, lo que pasa es que se ha eclipsado por el reparto de los cargos, pero está en el sustrato el racismo bidireccional: porque resisten a la dominación en todos los campos y los otros porque resisten el empuje de esa resistencia. Las cooperaciones buscan a las poblaciones indígenas y los otros se sienten cada vez más discriminados; es una situación ambivalente, contradictoria, violenta... y hay que tener cuidado porque está latente; de ahí la necesidad del comité de acción local y que si funciona será un ejemplo de plataforma de toma de decisiones y de debate, no queden los resentimientos guardados..., lo que afecta al turismo y a todos los demás campos, a la planificación física, a los migrantes y sus familias, al fortalecimiento del componente de educación... a todo en general. Todos tienen algo de razón y no toda» (Juan Peris Mencheta, responsable del proyecto bilateral de la AECI).

De ahí que consideren necesaria una concertación bifocal con propuestas "esclarecedoras", implicando a los emigrantes en los proyectos locales, no solo para no desarraigarles de su tierra y propiciar el retorno sino en la esperanza de que puedan incentivar formas de asociacionismo desligadas de lo étnico. Consideran provechoso incentivar asociaciones:

«por su comunidad de origen más que por lo étnico. Aprovechando la asociatividad que ya tienen que lo hacen para pequeños juegos, etc. fiestas religiosas y no hay todavía esfuerzos de preocupación colectiva por lo que ocurre, solo individual con sus familias... Se ha producido en la migración el viaje a la interculturalidad; por necesidad convives con mestizos, indígenas y murcianos y por la posición del que llega tienen que esforzarse por entender al otro, no asimilarse y convivir» (Juan Peris).

Otro factor que destacan es el del "empoderamiento" de la mujer:

«porque deja más responsabilidad en el que queda así como en la cabeza migratoria que abrió el proceso y que tiene cargas mayores en el trabajo, como el arado que antes no lo hacían las mujeres, en las decisiones económicas de inversión, el cuidado de niños y mayores... y con esa cantidad de obligaciones tienen que traducirse en mayores derechos, en las diversas formas que se da, en la comunidad y en el cantón. De las cinco asociaciones en Murcia, tres presiden mujeres; acá, en puesto de decisión real no hay las mujeres en Murcia la presiden... Y con capacidad de decisión lo que es sintomático y de riqueza para el proceso y tiene efectos en la autoestima y en la confianza de las mujeres acá como ejemplos. Por eso el eje transversal de mujer es indispensable» (J.P.).

Los representantes de la Cooperación española centran los proyectos sobre tres objetivos: potenciar actividades en Cañar, apoyar el asociacionismo de los emigrantes en Murcia como factor provechoso para una dinámica bifocal y sostener proyectos de

codesarrollo como la comunicación, investigación, red de apoyo sico-social, concertación bifocal y el género.

## 2.4 Discursos propios

a) El de los indigenistas. Lo absolutamente otro. En un primer tiempo su discurso estaba dominado por una visión angélica de lo indígena. Recurrencia al origen mítico y a una identidad primigenia –por oposición a quienes la tomaron prestada. Discurso preocupado por lavar una imagen degradada y recuperar la dignidad que se les arrebató. Con ese presupuesto, a menudo, se contraponía lo que debiera ser con lo que es, primando lo virtual sobre lo real. Puede que aún haya profesionales del indigenismo que piensen así, pues la verdad ideológica suele tender a ocultar la propia verdad: "el hombre de carne y hueso" del que hablara Unamuno. Sin embargo, hoy, confrontados a la gestión de proyectos y a la superación de conflictos, sin abandonar un ápice la reivindicación de sus conocimientos ancestrales menospreciados, no son pocos los indigenistas que los replantean a escala más pragmática:

«en las comunidades hay talentos humanos formados y hay una conciencia de lo que es la cultura y la identificación como cañaris, indígenas o no. La debilidad que veo es la falta de difusión, de medios de comunicación, falta de empoderamiento, tenemos que estar claros, posesionados y concientes. [...] Han existido fallas de comunicación permanente pero siempre hemos querido manejar de la mejor forma, –sin embargo, está el prejuicio ¿cómo? ¡los indios van a manejar!– y se enraizó el conflicto...» (Cesáreo Guamán, presidente del Instituto Ingapirca del Pueblo Cañari).

Se sembró la desconfianza, se alentó el odio, se rompieron los diques de contención y se presentó a los indígenas como culpables cuando una vez más eran las víctimas. Hoy existen proyectos que han redimensionado su autoestima. Ya no solo los sucos saben y consiguen, sino que sus iguales son capaces de liderar procesos complejos a nivel local, nacional e, incluso, internacional. En el discurso apunta un espacio de encuentro intercultural como condición necesaria para la reconciliación<sup>45</sup>.

«Yo creo que en ese espacio conversando con bolivianos y peruanos no indígenas mestizos y extranjeros... decíamos que tenían que vivir esa realidad para entender y tenían que sufrir... yo creo que es momento muy preciso para comenzar a entender la interculturalidad» (Cesáreo Guamán).

Dan por hecho que el camino puede resultar largo, todo proyecto intercultural lo es, pero están convencidos de que, a pesar de las dificultades es la vía a seguir:

---

<sup>45</sup> Lucho Hachero, líder indígena de Chugin (Ingapirca), en un discurso de este género, me hacía recordar la frase de Sor Cecilia: «la paz necesita una alianza terapéutica entre indígenas y mestizos».



«esto en Ingapirca no entienden, son hijos de hacendados que dominaban con lo económico y no tuvieron una formación, por eso hay falta de conocimiento, hay mucha ignorancia. Lo importante es entender que para la interculturalidad hace falta saber de donde vengo, cuáles son los pensamientos y poder hacer esa unión que sirva para ambas partes. [...] Interculturalidad no es falta es entender de donde vengo, cuales son los pensamientos y hacer el encaje para que de un servicio para ambas partes, si voy a EE.UU. estoy discriminado pero si no aprendo, es el problema lingüístico y deben aprender el idioma obligatorio para trabajar con las instituciones: el kichwa, el shwar... que conozcan bien el idioma y a que comprendan mucha discriminación y racismo piensan que son más finos más que bisturí, y en total son ignorantes no conocen la realidad propia quieren solo dominar políticamente, si entendieran mejor... se ha dado en las últimas décadas un acercamiento para intercambiar conocimientos y experiencia; cuando explican también apropiarse de lo que nuestra sociedad tienen los recursos y hace falta entender lo que se tiene tanto nosotros como los mestizos, es un choque étnico. Si me voy tengo que saber las cualidades de las personas, qué medio es..., etc. y lo más profundo es la interculturalidad» (C. G.).

b) El de la comunidad. El discurso de quienes durante siglos se hallaron "sin voz" se manifiesta tanto en lo que dicen como en lo que no dicen y que se deja transparentar en sus acciones. Ellos tienen una cosmovisión bien precisa y se representan como comunidad encasillada en un marco supralocal. Alfonso Mayancela, uno de los líderes locales<sup>46</sup> traza el siguiente perfil:

«la comuna de Caguanapambapamba es una comunidad indígena descendiente de los pueblos Cañari, localizada en los alrededores del Complejo Castillo de Ingapirca, en el cantón El Tambo, provincia de Cañar, república de Ecuador»<sup>47</sup>.

Cuando da cuenta de lo que el territorio de su comunidad produce no hace más que transcribir lo existente sin establecer selecciones "identitarias" entre los cultivos:

«bovinos, ovinos y porcinos, y también el sistema de cultivo como: papa, oca, melloco, haba, cebada, maíz, fréjol, trigo, quínoa como las más importantes».

---

<sup>46</sup> El líder no es un héroe ni un agente monopolizador de las decisiones clave que toma la comunidad. Es cierto que en las comunidades indígenas o campesinas, aun reconociéndose entre ellos como iguales, lo comunitario no implica una igualdad catatónica, una comunidad en la que todos pesan parejo, mandan lo mismo y trabajan por igual. Sin embargo el líder no se asienta sobre su propio carisma; el líder ejerce una influencia equilibradora sobre la comunidad pero, como bien señala nuestro compañero Alberto del Campo Tejedor en su análisis sobre Huertas: él es reconocido porque investido de un capital social fundamentado no solo sobre una capacidad personal sino también sobre una red de autoridad que lo consolida. «Lo comunitario está presente en cada individuo, al igual que el individuo y el liderazgo son una parte del funcionamiento comunitario». De ese modo: «frente a la concepción de que el liderazgo (como habilidad individual) genera la acción [...] y crea el producto (la comunidad) aquí nos inspiramos en el *principio del bucle recursivo*, que supera la noción de regulación por la de autoproducción y de autoorganización. El liderazgo y la comunidad no solo son productos y efectos sino productores y causantes de lo que los produce. [...] En cualquier caso es en el seno de la interacción colectiva, donde se labran y toman cuerpo (los líderes), se conocen y reconocen habilidades, acciones y responsabilidades valiosas para el grupo, tales como la honestidad, el ejemplo, la sencillez, pero también la convicción, el tesón, la capacidad de ilusionar, a su vez causas y efectos de este proceso de movilización» (ver: capítulo de Alberto del Campo: "Autoridad, liderazgo y acción campesina", en esta misma publicación).

<sup>47</sup> Esta y las siguientes citas están extraídas de Mayancela 2002 (ver bibliografía).

Aun si su percepción de la realidad no parece influenciada por una ideología alógena, sí puede tramar un futuro marcado por una utopía conductora.

«La comuna [en la que están agrupadas] 270 familias busca impulsar la formación de capacidades locales [...], para construir un futuro más humano y equitativo y generar estrategias que permitan alcanzar una mayor sensibilidad en las relaciones de los seres humanos con la naturaleza».

Sin embargo, la presentación histórica que hace se limita a plantear una cuestión territorial como vieja reivindicación, con argumentos eminentemente jurídicos, con una insistente referencia a los hechos "documentados"<sup>48</sup> más que a lo mítico-legendario. El mismo encabezamiento es en este sentido elocuente:

«la notaría segunda del Cantón Cañar, bajo testimonio de la Escritura (1988) indica que Caguanapambapamba es una de las comunidades más antiguas de los cañaris, ha demostrado su resistencia desde la época incaica, invasión española, colonial, republicana y en la actualidad es una organización proponente que promueve e impulsa el desarrollo local».

Argumentación basada sobre la escritura de compraventa establecida en 1603 entre Don Pedro Rico de Salto de Avaro, conquistador, y la indígena María Inga Gañalshuc –que esta pagó con la suma de 500 pesos de a ocho reales y dos onzas de oro en polvo– y el testamento que esta hiciera. Con un seguimiento documental ininterrumpido de las vicisitudes de este territorio, que componen las comunas de Sisid y Caguanapamba, hasta nuestros días. Alfonso Mayancela concluye por establecer la delimitación territorial precisa y la fecha en la que se establece la vida jurídica de su propia comuna: 18 de febrero de 1938. Como deposición sobre el pasado da un testimonio personal de lo que recuerda de su infancia; es en esta perspectiva en la que habla de hacendados y terratenientes, de la vestimenta, de los servicios básicos y de la alimentación.

Tras exponer los recursos naturales y las capacidades locales, propone como ejes de acción con visión de futuro: fortalecer el poder local, desarrollar una infraestructura comunal e implementar proyectos "productivos". En esta exposición la historia no está ahí más que como apoyo de la realidad territorial y como memoria abrigadora, el presente y el futuro priman sobre la mitificación. Los indígenas, aun si no entrevén solución plausible en una sociedad que cambia de modo vertiginoso, a la hora de escoger formación para sus hijos piensan en la abogacía y la ingeniería como modo de encontrar perspectivas que repercutan sobre la comunidad.

---

<sup>48</sup> Él lo llama "revisión de literatura" (¿jurídica?).

En el referente discursivo sobre el turismo, al contrario, se percibe cierto desconcierto. En principio fue más un sueño de algunos dirigentes alrededor del Instituto Ingapirca del Pueblo Cañari que una propuesta comunitaria. En este contexto surge el proyecto específico de Caguanapamba-Sisid y desde esa ambigüedad se diseña y desarrolla inicialmente.

Tras ese inicio a tientas, en el que hubo que hacer una relectura de los condicionantes y finalidades, bastaron seis meses (setiembre 2006/ marzo 2007) para notar una progresión en la maduración del proyecto. A mediados de setiembre manifestaban cierta impotencia, farrago originado por el doble vínculo afectivo con quienes desde fuera se prestaban a ayudarles (CEDIR/Universidad, principalmente); parece como si se sintieran atrapados entre dos lógicas: la de los agentes externos y la suya propia. Ahora, sin embargo, se vislumbra cierta valoración pragmática. Si en Setiembre no conseguían dar cuerpo al papel de la comunidad en el proyecto, encontrándose más en la expectativa que en la dinámica de la actuación (creen que la atribución de fondos pudiera subsanar la falta de implicación de la comunidad), en los últimos meses de 2006 se percibía una voluntad de empoderamiento.

Durante el último congreso comunal (22-23 diciembre 2006), el grupo de Iniciativa del Turismo Comunitario no solo seguía apostando por el proyecto sino que le investía de un potencial aglutinador, aun si en una primera lectura no se advierte más que un listado de intenciones. A través de él, la "comunidad" considera que el proyecto potencia su patrimonio cultural «en autonomía propia» (historia, sitios arqueológicos, paisaje, costumbres y «culturas vivas»). Es más: «retoma nuestros valores ancestrales».

Al mismo tiempo que se hace mención a obligaciones:

«compromiso comunitario en la puntualidad, responsabilidad, aseo y entre otros: crear un reglamento interno de la comuna con el consejo de gobierno; elaborar ordenanza territorial con propia estructura; mejorar la calidad de la vestimenta educación y cultura; elaborar propuestas con la FEPTCE, las ONG'S, la Universidad, el Ministerio de Turismo, el Consejo Provincial, la Casa de la Cultura, los municipios, emigrantes, voluntarios, profesionales jóvenes»<sup>49</sup>.

Se plantean desideratas:

«fortalecer y mantener nuestra identidad cultural. Ser sociables con las personas extranjeras. Mayor comprensión entre los dirigentes de la comuna y secretaria del turismo».

E, incluso, se establecen propuestas:

---

<sup>49</sup> Citas tomadas de las actas del mencionado Congreso de Caguanapambapamba (diciembre 2006).

«dentro del proyecto de 120.000 dólares, proponer a AVSF la bonificación de pago a promotores y guías. Los compañeros representantes de los emigrantes tienen que dar una propuesta en 10 días de la labor que van realizar dentro del turismo y que todas las personas sean avalizadas».

Si es cierto que todo ello da cuenta de un estadio embrionario, deja entrever el deseo de apropiación; constatado por quienes han podido evaluar el avance del proyecto. En efecto, los discursos no son ya el único soporte del proyecto, la acción parece sobreponerse a la mera peroración ideológica.

### **3. Intervención**

#### **3.1 Qué entendemos por intervención**

La intervención social hace referencia a una "interferencia intencionada"<sup>50</sup> con la finalidad de impulsar cambios que se consideran provechosos para una sociedad debilitada o interferir en una situación degradada con vistas a regenerarla. Como bien sugiere Esteban Ruiz Ballesteros, la intervención es en sí misma un hecho social total cuyo análisis puede procurarnos luz sobre una realidad.

«Me interesa la intervención como hecho concreto y real –empírico–, como forma de relación social que supone acción que desata un proceso de transformación dentro de un contexto social en virtud de una argumentación justificativa que persigue una finalidad prefijada» (Ruiz Ballesteros 2005, 10).

Consideramos su centralidad analítica, no solo porque la intervención desata procesos de transformación, de cambio, en contextos o situaciones sociales específicas, sino también porque dichas acciones parten de un tipo de criterio, de una argumentación justificativa en la que se perfila la dirección que se irá marcando; criterio y dirección que son parte de una comprensión de situaciones, juzgadas generalmente como "insostenibles", razón ésta que presenta como imperiosa una corrección de la misma, marcada por la perspectiva de la lectura que la prefigura.

Pensamos la intervención social como un fenómeno socio político propio de "nuestro tiempo"; algo así como las rieles que viabilizan "nuestro modelo" de convivencia del "Sistema de Poder Global" y de la transmisión de rasgos culturales de unas sociedades a otras. En este contexto, la intervención social podría considerarse como un "producto cultural moderno" afincado en la autoridad y capacidad que un sector de la sociedad se

---

<sup>50</sup> Ver Sánchez Vidal, A. (1999: 74).

autoarroga para modelar la vivencia de otro sector que considera tiene imposibilidades para hacerlo –quizá porque vive una realidad que la priva de esta capacidad y autoridad. Como producto cultural de nuestro tiempo, la intervención social refleja, quizá asimétricamente, los dos lados que tiene toda intervención: uno positivo y otro negativo. Toda intervención desata procesos y es una forma de relación. Lo importante es señalar que esta relación manifiesta una determinada relación de poder que se establece y que, generalmente, es una relación de carácter asimétrico, debido a que una de las partes está en condición de "sujeto", con capacidades para desatar los procesos y la otra suele presentarse como un "objeto" pasivo, receptor de la acción<sup>51</sup>. Entre los posibles modelos de intervención el enfoque de investigación acción participativa (IAP) resulta para nosotros paradigmático y en ese sentido esta crítica está indudablemente marcada por su sesgo<sup>52</sup>.

### **3.2 Descripción del proyecto turístico y sus fases**

La explotación turística del complejo de Ingapirca, tras estar gestionada por la Comisión del Castillo, le fue encomendada en el año 2002, por decreto gubernamental, al Instituto Ingapirca del Pueblo Cañari: el decreto confiaba su gestión a las comunidades indígenas a través del Instituto, considerándolo un bien patrimonial inalienable del pueblo Cañari. Dicha concesión generó expectativas considerables en cuanto al desarrollo turístico de las propias comunidades. No obstante, la cesión de la gestión respondía a la misma lógica que había animado la intervención del Estado en la zona; esto es: un modelo de intervención hegemónico en el que no se contaba con la participación de las comunidades. Buena muestra de ello habían sido las obras en infraestructuras (regadíos, saneamientos y otros servicios básicos). Paradójicamente, esta intervención hegemónica del Estado puede considerarse como una consecuencia a la lucha y reivindicaciones de las comunidades.

---

<sup>51</sup> Ver Ruiz Ballesteros Esteban (2005<sup>a</sup>) especialmente la primera parte del capítulo I: "Intervención social, una mirada compleja" pp. 9-14 de la que esta aproximación teórica está fuertemente inspirada.

<sup>52</sup> Entendemos la participación, como encarnación operativa de planteamientos filosóficos más amplios en torno al pragmatismo (James), la educación popular y el pensamiento complejo (Morin). De forma más concreta, en el enfoque que privilegiamos confluyen las dos fuentes principales de maduración y producción científico-participativa: por un lado la latinoamericana, representada principalmente por Freire y Fals Borda, y por otro la anglosajona, no menos relevante en sus logros prácticos, y de la que destacamos a D. Greenwood y M. Levine. Ver especialmente Ruiz Ballesteros (2005b) "Intervención social, investigación participativa y complejidad" en J.L. Solana (eds.) *Con Edgar Morin, por un pensamiento complejo*. Editorial Akal.

Aunque la mayoría del personal empleado en el recién creado Instituto provenía de Cañar, lo cierto es que algunos jóvenes de Caguanapamba y Sisid se vieron involucrados en el proyecto y ello fue determinante para su propia formación humana y profesional. Situación ilusionante que permitió entrever soluciones a la problemática económica de las comunidades indígenas del entorno. Pero esta ilusión se vería pronto frustrada.

En Setiembre de 2005, los mestizos de la parroquia de Ingapirca que se sentían excluidos del proyecto, un tanto incitados por políticos regionales –con fines más o menos espurios–, se armaron de los más diversos instrumentos, tomaron violentamente el sitio de Ingapirca y echaron a los indígenas. Lo cual dio un vuelco a las esperanzas que se habían depositado en la gestión del complejo como motor de un plan integral de desarrollo. Ahora bien, pese a la debilitación de aquellas expectativas, se siguió tramando el proyecto turístico global como si no hubiesen cambiado las tornas: un estudio del CEDIR de la primavera del 2006, con vistas a impulsarlo, lo presentaba del siguiente modo<sup>53</sup>:

«El proyecto se ubica en la zona rural a 4 Km. del complejo arqueológico de mayor importancia a nivel nacional. El Complejo Arqueológico de Ingapirca, actualmente es administrado por el Instituto Ingapirca del Pueblo Cañari según decreto ejecutivo, sin embargo, la población local y las comunidades rurales no han podido integrarse a la oferta de servicios turísticos satisfactorios quedando relegada de los beneficios económicos que genera la visita de turistas nacionales e internacionales al sitio».

Sin tener en cuenta los cambios operados en la gestión del complejo se exponen las razones que dan al proyecto todo su interés. En primer lugar, el potencial económico que pudiera redundar sobre las comunidades adyacentes:

«el Complejo Arqueológico de Ingapirca atrae a un promedio de 75.000 turistas en el año. Un porcentaje de estos visitantes tendría como expectativa la de "descubrir algo más del territorio y de la cultura viva del Pueblo Cañari"<sup>54</sup>».

En segundo lugar, se significa el capital patrimonial de dichas comunidades como potencial turístico:

«las comunidades indígenas cercanas tienen una ventaja comparativa por el fuerte potencial atractivo para actividades de turismo rural. La cultura cañari constituye un patrimonio intangible de las comunas de Ingapirca y Tambo, así también los recursos naturales. Como ejemplo se puede citar que las dos grandes comunas de Sisid y Caguanapambapamba, que se encuentran más cercanas al Complejo Arqueológico, manejan conjuntamente 7.000 ha de páramo, incluyendo en su territorio una parte del

---

<sup>53</sup> X. Contreras. 2006. *Gestión de productos turísticos rurales complementarios a la visita del complejo turístico de Ingapirca, en la región de El Tambo - Cañar*. Documentación interna CEDIR.

<sup>54</sup> Estas cifras hacen referencia a un documento que elaboró D. Zupan (TETRAKTYS) 2003. *Informe de misión de análisis del potencial en demanda turística*. Documentación interna VSF-CICDA – CEDIR.

Camino del Inca y zonas cercanas a la Laguna Culebrillas; partes del patrimonio arqueológico Inca/Cañari. Son atractivos turísticos de primera importancia que no están valorizados cuando existe una demanda para este tipo de actividades. No se han desarrollado las infraestructuras necesarias a la recepción de turistas y la población local carece de un acceso a capital para realizar esas inversiones».

En tercer lugar, se destacan las carencias de equipamiento turístico de la comarca como argumentación de peso para implementar nuevas formas de acogida:

«un diagnóstico realizado en 2003 en cuanto a la demanda en turismo en la región de Cañar/Tambo<sup>55</sup> demuestra una deficiencia en servicios de hospedaje y restaurantes, en las ciudades de Tambo y Cañar, debido a las características de la oferta turística. En efecto, la visita al Complejo Turístico se realiza en un medio día y la mayoría de los turistas llegan desde Cuenca contratando un tour para el día desde la misma ciudad; por lo tanto, no se hospedan en la región de Tambo y Cañar».

Una vez señalado el interés triangular de la propuesta, se establecen los objetivos:

«la creación de "un ambiente propicio al desarrollo de actividades de turismo rural con las comunas y grupos de interés cercanos al complejo arqueológico"; lo cual contempla el desarrollo de circuitos turísticos complementarios a la visita del Complejo arqueológico y el desarrollo de infraestructuras de hospedaje y alimentación de calidad y manejados por las comunidades cercanas».

Se vuelve a insistir sobre las limitaciones y carencias actuales enunciándolas más detalladamente con el fin de remediarlas a través de créditos preferenciales y de favorecer sistemas de comercialización solidarios:

«en la medida en que, como se ha analizado en la problemática, las zonas rurales de interés no tienen una infraestructura turística funcional para garantizar la seguridad y calidad de los productos, los caminos de segundo orden son poco accesibles en buseta, el agua para consumo humano es tratada pero podría ser de mejor calidad, el centro médico atiende de forma irregular y el sistema de comunicación deficiente, se propone movilizar los recursos locales en perspectiva de mejorar sustancialmente la calidad de dichos servicios. Sin embargo, el acceso al capital para adecuar las infraestructuras físicas al desarrollo de actividades turísticas está limitado. Para poder realizar esas adecuaciones, los oferentes de servicios (hospedaje, alimentación) carecen de un acceso a una forma de crédito inmobiliario a baja tasa de interés. [...] Existe también una dependencia al sistema de comercialización tradicional: la mayoría de turistas que visitan el Complejo arqueológico de Ingapirca lo hacen a través de una agencia de turismo o un operador de Cuenca; los mismos que, en general, no se identifican con formas de turismo solidario basado en principios de equidad, sostenibilidad y generación de oportunidades para la población local. Acaban por absorber la mayor parte de los ingresos generados por la cadena de turismo y, en el peor de los casos, absorban totalmente la iniciativa local y aún incipiente de la población rural».

Apoyándose en una propuesta de ideología participativa, se aportan argumentos que muestran el interés socio-comunitario del proyecto para paliar dichas carencias: por una

---

<sup>55</sup> S. VIVIER. 2004. *Diagnóstico sobre el potencial en demanda de turismo en la región de Tambo – Cañar*. Documento de tesis para la graduación en ingeniería ENITAC, proporcionado por el servicio de documentación del CEDIR.

parte, se espera del proyecto que propicie a los gestores directos una forma de acceso al crédito para generar infraestructuras de recepción, y, por otra, se arguye sobre la sostenibilidad del mismo haciendo hincapié en uno de sus pilares –potenciar el manejo de los propios recursos. De igual modo se especifican las razones por las que el proyecto merecería ser considerado como inductor de cambio regenerador, tanto a nivel social como medioambiental:

«a) Al nivel cultural e identitario, la emigración muy fuerte en la zona de interés introduce nuevos comportamientos. Cuando debería ser factor de enriquecimiento cultural, se convierte más bien en factor de pérdida de identidad lo cual impide su valoración en actividades de turismo rural. b) Al nivel de los recursos naturales (zonas altas), existen algunos usos poco sostenibles en el recurso páramo. Además, la entrada de un flujo de turistas en áreas sensibles no podría pensarse sin que, previamente, se establezcan reglas de uso (y restricción de uso) de este patrimonio. Lamentablemente, no existe un vínculo entre los actores encargados de proteger este patrimonio: entre comunidades, cooperativas y autoridades locales y nacionales que permita establecer normas de uso de esos recursos para actividades turísticas».

Se insiste en la finalidad eminentemente sostenible del proyecto y se aconsejan alianzas estratégicas a fin de sensibilizar, informar y coordinar las acciones. Se subrayan las amenazas que acechan de no remediar a la sangría actual de población joven, y se aportan argumentos sobre los beneficios que el proyecto comporta para paliar dichos riesgos:

«con el proyecto, se propone implementar servicios turísticos que permiten generar empleos directos para los gestores de la actividad turística (mujeres, ancianos y jóvenes). De esa manera, se puede crear oportunidades de trabajo local para los grupos que menos oportunidades tienen en los sistemas laborales tradicionales de la región. A su vez, en las dos comunas cercanas a Ingapirca y de mayor interés para el desarrollo de actividades turísticas, los productos deberán valorar su identidad cultural, organizativa y agrícola por lo que permite desarrollar actividades a cargo de las mujeres y ancianos (bordados, elaboración de prendas, tiendas, conversación con los mayores, clubes de jóvenes, prácticas agrícolas, etc.)».

El proyecto se plasma en dos conceptos complementarios: 1) Un turismo solidario basado en principios de equidad, de respeto y de solidaridad. Sistema garante de la generación de ingresos que cubran gastos adicionales que normalmente no están tomados en cuenta, como pueda serlo el mejoramiento del acceso a la salud y a la educación. 2) El desarrollo de capacidades locales a través de la "formación permanente y participativa". Formación que se considera esencial para contrarrestar tanto la deserción de los que emigran como la exclusión de los que carecen de oportunidad de trabajo local. Dicha formación se sustenta con la siguiente especulación y propuestas consecuentes: al valorar "la costumbre, el buen vivir comunitario y el idioma kichwa-



kañari", ello se traduce en el mismo producto turístico y repercute en cadena sobre el tipo de turista solidario<sup>56</sup>.

Pero las condiciones de aplicación del proyecto habían cambiado considerablemente desde que este se concibió –2005–: muchos de los actores habían emigrado y otros no parecían ya interesados en enfrentarse a una realidad mucho más ardua e incierta. De ahí que los esfuerzos de ambas comunidades se centraran en la creación de un pequeño centro de interpretación y de exposición de artesanía así como en hacer germinar un embrión del proyecto. Durante meses, dicho embrión parecía tan hondamente sepultado que no se le veía la punta, no sin cierto desaliento. Los esfuerzos se centraron en el diseño de un itinerario por la comunidad para mostrar la cultura viva y en la puesta a punto de la Casa Comunal, como lugar de acogida y centro de información.

Tras ese medio año de conducción un tanto asignada, logrado el acondicionamiento del local y la señalización de un itinerario, dos elementos parecen haber ayudado a la mayor integración del proyecto: la mediación de un agente indígena del propio CEDIR –mujer de fuerte personalidad con larga experiencia en proyectos de desarrollo local con las comunidades del cantón de El Tambo– y la mayor implicación de la propia FEPTCE a través de la participación de un empleado de dicha federación durante el otoño.

Paralelamente juzgamos relevantes dos hechos: el cambio de la presidencia de la República, con un discurso marcadamente indigenista, y el fracaso del manejo del complejo de Ingapirca por los mestizos. A la luz de la última visita que realizamos a Ingapirca esta primavera se pudo constatar la amplitud del desastre en el sitio arqueológico. Prácticamente, no existe en la actualidad control real en el ingreso, se entrega un recibo por lo que cada turista paga que no determina el tipo de visitante –un simple sello sobre algo que tan solo especifica que se pagaron 20 dólares. En el trabajo, por supuesto, siguen excluidos los guías indígenas, en el museo está a la vista el deterioro: la iluminación, la ausencia de literatura... En el museo del sitio hay un cuidado superficial, no hay tratamiento a las piedras, hay excrementos de animales, botellas y platos desechables, las tiendas que rodean son servicios sin cualidad y las ventas de artesanías es un mercadeo de comerciantes que traen, sin carácter ni calidad, de todo un poco de los diversos sectores, sin identificación de su procedencia ni garantía alguna que certifique su manufactura... Realmente “unas ruinas en ruinas”, muertas,

---

<sup>56</sup> Contreras 2006, pp. 4-7.

sin que nadie contagie al visitante pasión por lo que ellas pueden mostrar. En contraste, y como veremos más adelante, durante esos meses la comunidad parece haber captado el interés del propio proyecto. Ello se revela no solo a través de las parcas realizaciones sino en la cimentación del propio discurso, en la trama de una trayectoria de capacitación y por la implicación de algunas familias en proyectos de albergamiento o restauración.

### **3.3 Dinámica de la intervención**

Ya expresamos anteriormente nuestra convicción de que una intervención social suele resultar tanto más eficiente cuanto que se integre en una dinámica propia a la comunidad, de ahí que nos parezca ajustada una intervención participativa como mejor modo de actuación. Sin embargo, nos parece bueno señalar lo que Rahnama advierte a este propósito:

«la participación, que es también una forma de intervención, es un tema demasiado serio y ambivalente para ser tomado a la ligera, o reducido a una palabra ameba a la que le falta un significado preciso, o un eslogan, o un fetiche, todo ello por reducirse solo a un instrumento o a una metodología. Reducida a esas trivialidades, no solo cesa de ser un boom, sino que corre el riesgo de actuar como un mito engañoso o una herramienta peligrosa para la manipulación. Para comprender las múltiples dimensiones de la participación, uno necesita investigar seriamente en todas sus raíces y ramificaciones, esto va profundizando en el corazón de las relaciones humanas y de las realidades socio-culturales que las condicionan» (Rahnama 1992, 126<sup>57</sup>).

La participación se propicia en las acciones que parten de la base, acciones consensuadas que el grupo considera ineludibles, de las que emana un compromiso tácito que a todos obliga –el ejemplo más patente es el de las mingas. En el caso de una intervención externa es necesario que ocurra algo similar, a través de lo que pudiéramos llamar el empoderamiento. El empoderamiento, pues, nos parece una condición efectiva para operar una transformación en las relaciones de poder «que tiene su reflejo en el colectivo en general y en el desarrollo de la propia intervención» (Ruiz Ballesteros 2005a, 163). ¿Cómo entonces se gestiona ese empoderamiento en el proyecto de Caguanapamba-Sisid? Es quizás esa apropiación lo que más costó en cuajar tras la desaparición de las condiciones que condicionaron el mismo proyecto. En un primer tiempo, se llevó a cabo un lento trabajo de reconstitución de un grupo motor, tiempo al parecer muerto pues hubo de forjarse no solo perspectivas sino también esclarecer motivaciones y cimentar el proceso.

---

<sup>57</sup> Citado por Ruiz Ballesteros 2005a, 163.

Durante meses el grupo se reunió semanalmente con un agente exterior del CEDIR, a modo de un "laboratorio" didáctico que intentaba sembrar las condiciones básicas para la realización del proyecto: talleres, mingas de adecuación y limpieza, encuentros diversos, ensayos, etc. Lo que durante un buen trecho aparecía como una intención, algo lejano a lo que se podría esperar, al cabo de un año parece cobrar lo esencial: una apropiación incipiente del proyecto que se refleja en hechos y actitudes que veremos en el epígrafe seis.

#### **4. A propósito de las percepciones**

##### **4.1 La cuestión de la subjetividad**

Valga como advertencia que no pretendemos la objetividad, medida en el rasero de lo que se quiere buscar, tan solo aspiramos a mantener cierto equilibrio a la hora de analizar. Incluso sobre el terreno, las horas que dedicábamos a transcribir las notas y a explayarnos en el diario nos sirvieron, sin lugar a dudas, para establecer cierta distancia. Ante todo, con nosotros mismos, pero ese trabajo de vaciado si implicaba depuración, no por eso nos purificábamos hasta volvernos inermes, insensibles a los afectos. A lo más, lográbamos alejarnos de prejuicios y revisar lo vivido.

Durante un período, más o menos todo el primer mes, no nos aventuramos al mínimo análisis. Lucía había preparado cuidadosamente la llegada de Pedro (alojamiento, contactos institucionales, etc.) y obtuvo información previa valiosa, en buena parte, procedente de entrevistas con agentes que intervenían en el cantón. Las dos primera semanas, tras la llegada de Pedro, acopiamos información diversa tanto bibliográfica como a través de encuentros con actores externos (universitarios, responsable del Instituto de Cultura, expertos, militantes...). Llegados a Cañar, durante la primera semana, dividimos las tareas de forma distinta, Lucía, desde Cuenca, preparando y afinando contactos y documentación, Pedro compartiendo el tiempo entre las reuniones con los agentes de CEDIR (El Tambo) y visitas diarias a las comunidades (Caguanapamba y Sisid). Las dos semanas siguientes Pedro vivió en Caguanapamba y participó en diversos quehaceres: mingas, sesiones de la comisión comunitaria de turismo, visitas del territorio... Lucía se acopló en distintos momentos y participó activamente en todo ello.

El resto del tiempo Lucía efectuó un trabajo de facilitación considerable tanto desde Cuenca como durante sus visitas; mientras que Pedro vivía en alternancia dentro y fuera, como forma de alejamiento "necesario" tanto para tomar distancia como para explorar otras experiencias. Hasta el final de su estancia, pasaba cinco días en Caguanapamba o Sisid de los cuales tan solo dos noches se quedaba a dormir en casa de los Mayancela. Los otros tres dormía en un alojamiento de turismo rural en la cabeza del cantón (El Tambo), o fuera del cantón. Y reservaba uno o dos días por semana para reunirse con agentes externos o visitar otras comunidades de la provincia. Lucía le acompañó siempre que pudo, en particular, durante las primeras semanas.

Al cabo de mes y medio, poco más o menos, una vez que Pedro pudo "percibir" el conjunto y, solo entonces, esbozó alguna apreciación que con el pasar de los días fue elaborando y corrigiendo, tras las verificaciones pertinentes, pero poco más. Dando cuenta a Lucía de algunas apreciaciones sin que siempre coincidieran los dos enfoques. A Pedro, en particular, le parecía importante comprender los diversos factores que intervenían en el objeto de la investigación (proyecto de turismo comunitario en Cañar y más particularmente en Caguanapamba/Sisid), pero juzgaba esencial "entender" la comunidad en sí misma, por inmersión, y, al compartir buena parte de sus días, a través de ella, comprender también el objeto del estudio. Sin demasiado alejamiento de lo que con ellos compartía.

El antropólogo era la vara de medir. Sus vivencias fueron la principal fuente de confrontación con la realidad, la otra cara de la verdad objetiva que iba almacenando. La cuestión de la subjetividad está íntimamente relacionada con la verdad. Renato Rosaldo en su libro *Cultura y Verdad*, dedica un capítulo a "la subjetividad en el análisis social" que nos parece congruente. Apunta el hecho de que en las etnografías clásicas se pretendía que el observador imparcial fuera el ejemplo "ideal" de neutralidad y objetividad «porque la realidad social se convierte en central solo si es observada desde cierta distancia» (Rosaldo 2000, 195). De lo contrario se considera que el investigador no es capaz de distinguir la realidad que observa: «se considera que las lentes del etnógrafo no ven con claridad» (Ibídem). De acuerdo con esa premisa el etnógrafo debe descarnarse, «volviéndose el equivalente emocional, cognitivo y moral de una pizarra en blanco» (Ibídem).

Eso debía alejarles de toda complicidad con quienes estudiaba y con el sistema del que provenía, pero todos sabemos que eso no es cierto, ni en un sentido ni en otro.

«Si la distancia tiene ciertas ventajas discutibles, también las tiene la cercanía, y ambas fallan. Pero la ciencia social clásica ha dotado a la primera de una virtud excesiva, y a la segunda de un vicio excesivo» (Ibídem).

No somos neutros y esto no nos hace más o menos sospechosos, tan solo, conscientes de nuestros afectos y desafectos, de ahí que hayamos considerado provechosa una aproximación poliédrica que ponga sobre el tapete diversas formas de acercamiento. Nuestra implicación tiene de negativo lo que de apego a ese pueblo resulte, pero, al menos, por el acercamiento mismo hemos podido conocer más que por los mismos documentos o por la actitud de neutralidad o de alejamiento que hubiéramos podido adoptar.

Cabe una advertencia que tenemos siempre presente, ¿hasta qué punto lo que creemos ver impacta nuestro imaginario y de rebote influye en la relación con los habitantes? ¿De qué modo trastueca todo ello la percepción del objeto mismo de la investigación? Esa espada la tenemos siempre presente, sin que por ello pretendamos librarnos de su filo. De ahí que tras la estancia de tres meses se haya continuado no solo un contacto prolongado con la comunidad tanto a distancia como por las visitas regulares de Lucía y, por otro lado, se hayan continuado las entrevistas con los propios actores y los diversos agentes de intervención solicitando de ellos un análisis del proyecto y de la misma intervención, algo que ha realizado principalmente Lucía Fernández. Con todo ello intentamos una aproximación doble, por un lado la presentación del territorio y por otra el análisis de la intervención propiamente dicha.

¿Cómo reflejar en esta presentación un territorio que trasluzca, al menos, el soplo de lo humano? ¿Cómo no empañar el hálito de mujeres y hombres que sufren, gozan, faenan y sueñan? Vana labor. A pesar de lo arriesgado del tema, proponemos el presente esbozo a modo de aproximación al sujeto, a sabiendas de los sesgos propios que dicha aproximación pueda comportar.

#### **4.2 Percepción y autognosis**

En primer lugar quisiéramos resaltar que la autognosis que todo pueblo tiene sobre si mismo puede conllevar errores o aciertos pero es su forma de percibirse y como tal no puede entrar en contradicción consigo misma por el mero hecho de confrontarse a otras visiones sobre si misma, percibidas siempre como de fuera.

«Autognosis es conocimiento de las condiciones de la conciencia en las cuales se efectúa la elevación del espíritu a su autonomía mediante determinaciones de valor

universal; es decir, mediante un conocimiento de validez universal, determinaciones axiológicas de validez universal y normas del obrar según fines de validez universal» (Dilthey, *Obras Completas* 1944-1948, tomo VIII 192-193<sup>58</sup>).

Wilhelm Dilthey entiende por autognosis la aprehensión de los hechos espirituales, entendiendo como tales percepciones, convicciones y sentimientos incluso sobre la misma realidad física. A diferencia de los datos objetivos que fundamentan las ciencias naturales, José Ferrater Mora advierte que «los hechos espirituales no son dados [...] a través de un andamiaje conceptual, sino de un modo real inmediato y completo. Son aprehendidos en toda su realidad» (2001, 891). La autognosis está estrechamente vinculada con cosmovisión, se podría decir que aquella es consecuencia de esta. La cosmovisión, siempre según Dilthey, articula temas cruciales de la existencia en una trama que se teje históricamente y es percibida en cada sociedad como la verdad sobre el mundo, las relaciones y los sentimientos. La cosmovisión es en ese sentido tridimensional. Implica la imagen de la realidad que el grupo social se construye, la valoración de la vida y la orientación de la voluntad. La primera incluye nociones sobre la naturaleza, las cosas, las personas, las situaciones e invita a un comportamiento sentimental dando sentido a los ideales. La segunda dimensión permite situarse y abarca intenciones, anhelos, tendencias y pautas de aprobación y rechazo de la conducta. En cuanto a la tercera se refiere a las normas que proyectan la vida síquica de las colectividades como formas sancionadas que permiten evaluar y actuar.

*Ethos* y cosmovisión ciñen las representaciones. Uno y otra se complementan. Uno y otra forman un todo: conforman la cultura de un pueblo. Clifford Geertz aclara a este respecto:

«en la discusión antropológica reciente, los aspectos morales (y estéticos) de una determinada cultura, los elementos de evaluación, han sido generalmente resumidos bajo el término *ethos*, en tanto que los aspectos cognitivos y existenciales se han designado con la expresión cosmovisión o visión del mundo. El *ethos* de un pueblo es el tono, el carácter y la calidad de su vida, su estilo moral y estético, la disposición de su ánimo; se trata de la actitud subyacente que un pueblo tiene ante sí mismo y ante el mundo que la vida refleja. Su cosmovisión es su retrato de la manera en que las cosas son en su pura efectividad; es su concepción de la naturaleza, de la persona, de la sociedad. La cosmovisión contiene las ideas más generales de orden de ese pueblo» (1990, 118).

---

<sup>58</sup> Citado por Ferrater Mora 2001, 891.

### 4.3 Percepciones espaciales

*Ethos* y cosmovisión marcan también el territorio tanto por lo que de él se piensa como por la experiencia que de él se tiene. El territorio corresponde a una cartografía existencial más que a un trazado geométrico, a una representación vivida cuya configuración sentimos nuestra y cuyas márgenes nos permiten sentirnos dentro o fuera, a gusto o extrañados, en casa o peregrinos... La distancia sigue siendo una percepción influida por la existencia. Así el "aquí" en Caguanapamba o Sisid persiste, frente al "allí" o el "allá". El "aquí" revelador de lo propio, frente a lo de fuera, representado por el "allí" relativamente próximo o por el "allá" lejano. «Oposiciones que registra el grado de domesticación y familiaridad de los diversos fragmentos del mundo que nos rodean» (Bauman 2002, 38). "Aquí" considerado como el espacio "habitual" –el de "dentro"–, o el espacio donde raramente se pierden las referencias; mientras que "allí" –espacio en el que ocasionalmente uno puede rendirse– puede ser espacio de extravío y, más aún, "allá" que resume la lejanía a modo de hipótesis que se sabe probable pero que quizá nunca se confrontará. Ambos implican "fuera", el espacio de "otros".

Pero el espacio para el indígena no es neutro, la naturaleza posee espíritu propio y como tal su percepción se centra sobre los elementos en los que aquella se manifiesta: cerros, cuevas, quebradas, lagunas... o los mismos fenómenos atmosféricos: lluvia, viento, arco iris... todos animados. «Todos estos están controlados por la fuerza ambivalente y antropomórfica del bien y del mal que dimana de ella misma»; comenta Carlos Álvarez Pazos y añade la siguiente consideración de un joven nativo de Sitincay:

«los mayores cuentan que la naturaleza tiene espíritu, en las cuevas hay *urcuyayas* (*urku*, cerro y *yaya*, padre), *urcumamas*, por eso hay que respetar a la tierra porque su espíritu puede castigar, no hay que rebelarse porque a los que se hacen fuertes puede castigar».

Y Álvarez Pazos insiste y va más allá, el espíritu de la Naturaleza no se cristaliza en cuevas y cerros sino que se manifiesta en los mismos fenómenos espaciales:

«los *urcuyayas* son los "dueños", los guardianes del espacio no doméstico, el cerro. Y a través de la tormenta, el monte y la neblina lo envuelven en la dimensión de lo inhóspito y sagrado» (2002, 53-54).

Territorio y paisaje se interpenetran pero no por ello se confunden. El paisaje amén de una realidad mitificada es causa de creatividad, se trama en los seres como si lo contuvieran en sus adentros, como sentimiento profundo que les constituye. Las características espectaculares del espacio andino no actúan para quienes en él viven

como mero espectáculo sino como su realidad profunda. Tetsuro Watsuji recuerda que cuando se habla de relación entre el medio ambiente y la vida humana, esta relación se encuentra ya objetivada, se olvida su carácter subjetivo. El paisaje no es solo entorno físico sino expresión existencial del ser humano (2006, 17).

Manifiestamente, la verdad del paisaje no es universal, está supeditada tanto a las necesidades humanas como a las representaciones que las sociedades se dan de la vida y del espacio. El espacio es un cementerio de signos que nos enseñaron a interpretar; evoca sismos de ayer, reliquias antiguas, trazas de eventos, acumulación de ensueños y tragedias. Paisaje y cultura se interpenetran. Cada sociedad y su medio ambiente forman un todo que cada cultura redimensiona. Esto se palpa aquí de forma tanto más aguda que la vivencia con el entorno es continua e intensa, tomado a veces dimensiones místicas impensables en las sociedades de consumismo compulsivo.

#### **4.4 Percepciones temporales**

No es menos digno de tener en consideración el sentido del tiempo. Los Tiempos múltiples que escapan más o menos rápidos. El Tiempo es percibido como una realidad, nuestra realidad más ineluctable, pero no del mismo modo por todos: se despliega según se conciba el mundo. Tiempo solar o tiempo lunar, tiempo lineal o tiempo vivido, tiempo de las cosas o tiempo de la divinidad, tiempo del evento o tiempo interior, tiempo que pasa o tiempo que corre, tiempo premioso o tiempo apremiante, tiempo propicio o tiempo fatal... Medida de un movimiento irreversible, se articula entre momentos de transición, a modo de hitos que lo departen. La misma temposensitividad se cumple en ondas de retracción y dilatación, en flujos de labor y ocio, de contención y rebosamiento, de pena y contento. El tiempo nos lleva, escribe Camus en "Un razonamiento absurdo"<sup>59</sup>. Por esa razón es preciso recrearlo, pues a través de la "recreación" lo regeneramos. Pero ¿Cómo se recrea aquí? Indudablemente de modo bien distinto a la manera europea, no solo por esa situación en los trópicos distinta y por la temposensitividad que ello conlleva, sino por una forma de pautar la existencia marcadamente disimétrica.

Aquí el solsticio y el equinoccio son momentos claves de diferenciación y de celebración sentida, sin que ello conlleve mutaciones calendarias excepcionales. Aquí no se siente el tiempo partido entre meses de ocio y meses de labor, esta medida se

---

<sup>59</sup> Ver: *Le mythe de Sisyphe* 1993, 107



revela en el ritmo ordinario por una leve alternancia semanal que marca el domingo y por algunas fechas clave, pocas, que pueden estar dictadas por una necesidad sentida a modo de llamada de las profundidades o por hitos calendarios establecidos por la religión dominante. Tiempo simbólico restringido frente a un tiempo medular que la existencia marca o determina.

Sin embargo, en el proyecto turístico se impone la necesidad de tener en cuenta la paradoja de la doble percepción temporal, la de los de dentro (imprescindible para que el proyecto se trame y cuaje) y la de los de fuera necesaria para que el proyecto pueda tener una proyección. No obstante esta disimetría que conllevará reajustes en la temporalidad de los habitantes de Caguanapamba y Sisid, puede resultar enriquecedora para quienes aquí lleguen con la intención de regenerarse con otra vivencia de la temporalidad, con otra forma de sentir el tiempo. No es menos cierto que esta confrontación pueda acarrear perversiones indudables. Convendría insistir sobre el hecho de que no debiera operarse transposición de cosmovisiones suplantando una a otra sin incurrir en el defecto clave de la colonización que, sin contar que partía de una lógica de explotación, consideraba que su cosmología era la más evolucionada y, por ende, más efectiva.

Al contrario, creemos posible una resemantización fructífera que permita medir hasta qué punto pueda resultar benéfico para quienes aquí lleguen que la medida del tiempo andino es una lección saludable para quienes viven en la premura. ¿Cómo en esa percepción espacio-temporal se puede insertar el proyecto hasta hacerlo parte de su tiempo y de su espacio? No nos parece una cuestión desdeñable, aun si no creemos que esta sea la ocasión para aportar luz en este sentido.

#### **4.5 Percepciones existenciales**

La propia existencia es percibida como inscrita en un todo del que el hombre no es solo dueño y señor. La relación con la divinidad está en estrecha correspondencia con los elementos. La vida y la muerte no son vistas como una segmentación radical. El trabajo y el ocio tampoco están fatalmente disociados. Los mismos animales domésticos comparten con los humanos numerosas particularidades, nombres, clasificaciones, necesidades y deseos. Incluso los alimentos forman parte de un ciclo del que los cañaris no se sienten desvinculados. El mismo sistema comunitario es consecuencia de esta visión holística. Esta interrelación existencial es la que conforma las diversas

manifestaciones rituales. «Todo en nosotros es ritual» le atestiguó a Carlos Álvarez Pazos un joven indio y él añade:

«la tierra es lo que sacraliza su actividad diaria. La tierra es el fundamento de sus relaciones de producción, de su economía, de sus formas de organizarse familiar y comunitariamente, de su quehacer cultural, lo que confluye en una particular cosmovisión del mundo y de la vida» (Álvarez Pazos 2002, 52).

Si no consideran al ser humano como dueño y señor del mundo, tampoco es bien visto el mandón o aquel que se crea o actúe como dueño y señor de los otros, aun menos si se trata de uno de sus responsables. Al contrario, el líder dispone de un capital social en gran parte por su capacidad solidaria. Francisco Caguanapamba cuando reconocía el respeto que debía a Alfonso Mayancela, lo esencial que en él ensalzaba era el hecho de ser un hombre de bien; de saber atender tanto a su familia como a su comuna; «de apuntar por el fortalecimiento de los indígenas» y de no abusar de su autoridad; de no considerarse un ser excepcional y de no pretender destacar por encima de los suyos. Cualidades imprescindibles para ser "reconocido" como un líder comunitario.

## **5. Potencial turístico de Caguanapamba y Sisid**

### **5.1 Descripción del potencial tangible e intangible**

El potencial turístico de ambas comunas es una realidad, tanto por la proximidad de Ingapirca y el contexto comarcal de gran potencial arqueológico, paisajístico y simbólico, como por contar con múltiples atractivos de diversa índole (comunitarios, histórico-arqueológicos, físicos, sensitivos, ocio y aventura, agrícolas, artesanales, arquitectónicos, alimentarios, místico-poéticos).

El listado de potencialidades que enumeramos no pretende ser descriptivo sino enunciar las distintas posibilidades que ambas comunidades ofrecen. El capital comunitario es innegable, puede que ambas comunidades representen un hito ejemplar por el propio funcionamiento, el vigor de la lengua kichwa-kañari, por la decidida defensa de su territorialidad y el tesón con el que han preservado su producción agroganadera. La riqueza histórico-arqueológica es inmensa, no solo por la presencia cardinal de Ingapirca sino también por otros restos en el territorio de las propias comunidades (el Camino del Inka; Paredones y Labrashkarrumi (cerca de Culebrillas); piedras de Jatun Rumi y Jatunpangüi; o en territorios adyacentes (el sitio de los Baños del Inka, el cerro Yanakauri, el adoratorio cañari y el observatorio Ingaloma (los cuatro en

Coyoctor); y el cementerio de Pillzhún (El Tambo). El acervo biológico es considerable, tanto por la diversidad y la peculiaridad de la fauna y de la flora locales como por la especificidad del territorio. El territorio es en sí mismo un polo de atracción posible, por la diversidad de sus pisos ecológicos y por el interés didáctico-existencial que ello conlleva. No obstante, algunos lugares son en sí mismo sobrecogedores. Abundan terrazas y lomas en distintos puntos desde donde avistar el panorama. Sin contar sitios de particular hermosura como puedan serlo el cerro Yanahurco, el valle de San Antonio, las lagunas de Suitococha, Santzahuín y Cochahuaico, la Picota y el rebaño de alpacas que allí pacen, el impresionante páramo de Gulag o el parque nacional de Sangay. Entre los emplazamientos naturales de importancia determinante cabe nombrar la laguna de Culebrillas. En ella se dan la conjunción del mito y de la vivencia comunitaria del mismo, al ser considerado como un enclave vital para la supervivencia de la economía local y por ser visto como la encarnación misma de la ancestralidad comunitaria.

Los atractivos sensitivos (visuales, olfatorios, táctiles o emocionales), pueden asignarse difícilmente, tanto corresponde a la vivencia de cada uno. El mismo paisaje es emocional y como tal difícil de privilegiar. Amén de los panoramas que se pueden contemplar desde los lugares antes citados, es capital estar atentos a la hora efímera que va desde las 16,30 a las 17,30 o incluso las 18h. Desde lomas altas y medianas (Zharo, Cruz Loma, Naunag, Culcaloma, Coyoctor, Galway...) en Ingapirca mismo, en Culebrillas, Yanahurco, Yanakauri... esa hora es en sí misma arrebatadora y merece ser acogida con particular atención.

Itinerarios diversos de ocio tranquilo o de aventura tanto al encuentro de picos, quebradas y riveras, como de lugares plácidos, venturosos o sagrados (Culebrillas, Naunag, Bolsillo, Coyoctor, Sisid Añejo, El viario del viejo tren...). Rutas e itinerarios de dificultad y duración diversas (una hora, dos horas, media jornada...) itinerarios locales: pedestres; a caballo; o para bici de montaña. Sin contar otros itinerarios comarcales o transcomarcales, como el propio Camino del Inka, el Ferrocarril, o la ruta de los sitios arqueológicos del Cañar. Son aceptables tanto las vías de comunicación como los medios de transporte con que cuentan las dos comunidades y no es desdeñable la frecuencia con la que estos se dan. Amén de enlaces que desde Cuenca, Guayaquil, Quito, e incluso otros transandinos, existe un servicio local que facilita el acceso a las dos comunidades con frecuencia regular.

El patrimonio agroganadero es tanto más interesante cuanto que los distintos pisos ecológicos permiten una diversidad de productos y ganado. Amén de la presencia

constante del maíz y otras semillas como la quínoa, la pepa de sambo, la cebada, la avena, el trigo o de tubérculos como la mashua, la oca, el melloco o las distintas papas..., abundan leguminosas como los fréjoles variados, los porotos o el pallar, el chocho, la arveja y el haba. Se dan frutos exquisitos como la uvilla, el capulí, el gullán o la frutilla, y una gran variedad de plantas medicinales. En algunos huertos de yachac<sup>60</sup> se encuentran entre cincuenta y cien plantas distintas con fines curativos diversos: el huantug o floripondio (rojo, blanco o amarillo), la ruda, el romero, la santa maría, el galuay, malva de olor u otras plantas de fresco, el unarco (artemisa), la ortiga, el paico o el geranio, el poleo (mentastro) para el mal de aire, el aposaire para las limpias, la pena pena para las afecciones nerviosas, etc. En cuanto al ganado, amén de las llamas y alpacas recientemente reintroducidas, Caguanapamba y Sisid cuentan con una riqueza considerable en aves de corral, cuyes, ganado bovino, ovino y porcino. Todo ello es fuente de interés directo y debiera incidir tanto en la producción artesanal como en una perspectiva de turismo comensal, a partir de saberes propios ya aplicados como por la adaptación de otros adecuados a la producción autóctona.

Los atractivos arquitectónicos, incluso si a primera vista no parecen numerosos, a nada que se inventarían, propicien y protejan puede ser uno de los intereses clave. Amén del conjunto de Ingapirca y de algunas haciendas o la vieja iglesia colonial de Sisid Añejo, es destacable la inverosímil perfección de la arquitectura de tierra, el tesoro que aún representan casillas, moradas en tapial fundadas sobre cantos rodados, tejados sostenidos por la levedad de un madero engarzado en un ceñido pedestal de piedra. ¡Qué ejemplos aún vivos de una construcción destinada a perecer por mor de una industria que impone materiales y formas grandilocuentes y estériles!

En cuanto al potencial místico-poético, la riqueza es tal que estas líneas tan solo pueden dar un sesgo sin luz, tal es lo que aquí se puede vivir y aprender a nada que se comparta el latido y el actuar, a nada que se sepa escuchar: el sentido y significado de la vida y de la muerte, de la salud o de la enfermedad, de la fe y del abismo. Comprender lo que significa la medicina tradicional para la gente de aquí, el rol de la yachac, de los sobadores o parteras y la cosmovisión que eso implica. Cómo la revelación o el don divino pueden también formar parte de ello. Vivir la luz, la niebla o la lluvia no como un hecho en sí sino como emanación de un conjunto, como un fenómeno vinculado a las fuerzas cardinales y en estrecha relación con cerros, cuevas, valles, plantas y animales.

---

<sup>60</sup> En la cultura kichwa yachac es el sabio y sanador de la comunidad.

Sentir los elementos como fuerzas vivas así como las hondonadas o las alturas, en fin, sentirse en ellos, como parte de una misma unidad de la que no podemos dissociarnos. Sin hacer de eso una metafísica new-age, testimoniar de una vivencia y como tal comprender sin menosprecio una cosmovisión, sin caer en esencialismos marchitos.

## **5.2 Aproximación del potencial humano**

Los sueños y proyectos percibidos cuentan más por el potencial que significan que por su concreción. Sin contar con la riqueza cultural que ya tienen, unos y otros traman sin gran ayuda externa pequeños proyectos familiares: remodelación del hábitat, formación propia o de los hijos. Una de las familias, por ejemplo, trama poco a poco un proyecto de restauración, con el valor que conlleva reflexionar sobre la propia producción y el hecho de la formación de uno de sus hijos en la escuela de gastronomía de la Universidad de Cuenca y la práctica hostelera de él mismo y del hermano. Sueños y proyectos de otra familia que se desplazó hasta la carretera de Ingapirca para rematar una construcción con vistas a constituir un pequeño albergue familiar. Sueños y proyectos de un líder incontestable que no solo adquirió una casa tradicional derrumbada, sino que ha iniciado el proceso de adecuación de la misma y de un jardín de plantas medicinales, con vistas a acoger a algún viajero que quiera morar allí puntualmente o residir algún tiempo. Sueños y proyectos de otra familia joven con visión solidaria que participa de modo diverso en el entramado del proyecto y cuenta con implicarse tanto por la venta de la propia producción de calidad como por la adecuación solidaria al proyecto. Sueños y constancia de muchas mujeres y de algún hombre que sin falla se uncieron al proyecto.

Fabiola Loja, verdadera yachac de la comunidad y de los aledaños, dice poseer en su jardín más de cien plantas diversas que representan un tesoro biológico y de sanación. Algún que otro que todavía maneja el telar; el grupo de mujeres tejedoras de Galgway en Sisid, agrupadas bajo el nombre de *Kurisisa* (flor de oro)... Pero, ¿cómo no hablar de los músicos?: el grupo de danza dirigido por Raimunda Yupa; Martín acordeonista, que con tanta constancia participa en la comisión de turismo dejando su negocio; Feliciano el violinista; Santiago, José o Edwin intérpretes excelentes que han decidido hacer de la música su actividad central, así como otros jóvenes y viejos que manejan el bombo, la flauta y el charango... Amén de eso, todos y cada uno de los habitantes, niños, adultos o viejos comportan un verdadero tesoro vivo de cuyo potencial no podemos aquí ni tan

siquiera esbozar su alcance. En la actualidad además de la formación que niños y jóvenes cumplen desde la escuela a la universidad, un buen grupo de hombres y mujeres reciben una capacitación en turismo.

¿Qué turismo? No es nuestra pretensión anteponer aquí qué forma específica de turismo debiera ser favorecido, tan solo enunciar las posibilidades que las comunidades de Caguanapamba-Sisid encierran: turismo vivencial, espiritual, de aventura, educativo, científico, agroecológico, técnico artesano, técnico arquitectónico, ecoturismo, etc. Pero dicho esto insistimos sobre algo que creemos crucial: la ecogastronomía<sup>61</sup>. Esta nos parece un verdadero puntal que debiera privilegiarse tanto por ser un principio saludable, como por representar un elemento axial de desarrollo agrícola y turístico.

## **6. Análisis del efecto de la intervención**

### **6.1 Pertinencia de la intervención**

Sacar conclusiones categóricas sobre la pertinencia de la intervención nos parece un tanto ligero, pues esta es aún incipiente. Pero sí podemos poner en relación la intervención con los elementos clave de la situación en Caguanapamba y Sisid. Si hace tan solo seis meses no se percibía el efecto que la intervención externa (principalmente I.I.P.C., C.E.D.I.R., F.E.P.T.C.E. y Universidad) podía tener sobre los elementos fundamentales del proyecto turístico comunitario, hoy se ven las consecuencias incipientes del proceso.

Constreñido por la lógica originaria, el proyecto se inició sin que sus portadores se percatasen del cambio de situación. Nunca se sometió a una crítica radical de lo ocurrido y de los condicionantes, ni se cuestionaron los soportes un tanto tópicos. En verdad, durante todo el tiempo inicial funcionó como un proyecto inducido; la comunidad atrapada entre los discursos externos no podía realmente asumir como propia una aventura que operaba a modo de espejismo. Se podría decir que durante meses, el proyecto pareció embarrado por una conducta un tanto pasiva sin metodología

---

<sup>61</sup> Si la gastronomía debe entenderse como el arte del buen comer, la ecogastronomía se asienta en dos principios básicos: «la materia prima debe ser cultivada y producida de forma sostenible, la biodiversidad y las tradiciones alimentarias y productivas locales deben salvaguardarse» (Petrini 2007, 20). La ecogastronomía debe concebirse pues como un concepto superador que entraña convivialidad, refinamiento y placer, pero sobre un lema axial: bueno, limpio y justo. Consideramos su estudio comparado como altamente provechoso, no solo por las aportaciones que puede conllevar para unos y otros, sino también por ser una de las fuentes de un turismo futuro de calidad que influya en el desarrollo de una agricultura autóctona y repercuta así beneficiosamente en la economía local.

participativa plausible. No obstante, algo caló en la comunidad, como esas lluvias que lentamente empapan la capa esponjosa del páramo hasta poder devolver el caudal.

¿Qué lección podemos sacar de todo ello? Ante todo, la de nuestra perplejidad. En estos nueve meses tuvimos sentimientos encontrados: aquellos originados por la sensación en la que nos parecía haberse detenido la propuesta, que eran otras las prioridades que movilizaban a la comunidad y, sobre todo, al grupo comprometido con el proyecto –que es el mismo que está a la cabeza de las diversas actividades– y otros en los que, impactados por realizaciones tangibles: la nueva fachada de la casa comunal, el letrero, el centro de acogida, su organización...

La sensación de un discurso y una realidad de lento caminar en el tiempo, que al modo del movimiento de las nubes o de la gestación oculta de rizomas y tubérculos sorprende su germinación, como cuando no te diste cuenta a qué hora brotó la flor, dónde estuvo escondida y no la viste madurar. Reflexionando en voz alta, nos interrogamos sobre los diversos tiempos en los que se entretajan otras lógicas de prioridades; entonces, nuestra impaciencia cobra sentido, se revela en toda su contradicción. Es como si desde fuera se quisiera descubrir que tecla catapultó ese algo escondido ese: "no creía, no creen hasta que ven resultados, ya seguirán los demás cuando vean". Nada original, por otra parte, puesto que nos parece algo totalmente común a toda intervención el hecho de que muchas cosas que ayer vislumbraron unos cuantos –quizá solo el dirigente, quizá solo la ONG, la militante, el curilla intrépido, la monja metida en el trabajo–, brote con naturalidad, cuando ya muy pocos lo esperaban, porque las diversas condiciones y comprensiones la han convertido en necesidad, en apuesta propia. ¿Qué teclas han descubierto en relación al turismo y a la intervención externa que lo impulsa? ¿Qué es lo que ahora los empodera con mayor autoestima, con mayor sensación de equidad, de un diálogo entre iguales...? Preguntas siempre en suspenso, pero en todo caso consecuencia un tanto refrescante que consideramos crucial en el contacto con los otros. Cuestión abierta.

A ello viene a añadirse otras percepciones, no menos aleccionadoras. Tras las entrevistas últimas de Lucía con el Alcalde de Cañar, el síndico del municipio y el concejal responsable de la comisión de Cañar capital arqueológica del Ecuador, así como un encuentro casual con el presidente de la Junta Parroquial de Ingapirca, que gestionaba propuestas para la parroquia, creemos que habría que ratificar ampliamente la percepción sobre un discurso que se afianza, reconoce, se enorgullece... del origen cañari de su cultura. Nos pareció interesante la afirmación e insistencia en la política

del gobierno local de un trabajo participativo y consensuado con los actores implicados. Consideramos que ello es en buena parte debido al contexto de enfrentamientos y fracasos, el panorama político actual y, sobre todo, el punto concreto de las posibilidades de fondos para proyectos que, exigen o tienen la prioridad de la presencia indígena lo que obliga a un cambio de los términos: de la mutua exclusión a la necesidad de consensuar... Sin contar con otra consideración no menos pertinente: ¿cual es el grado real de incidencia de la migración en el cambio del escenario en el que deben encontrarse los actores de siempre: indígenas y mestizos... los diversos aspectos que confluyen en el empoderamiento indígena, y lo que empuja a su apertura a los otros?

## **6.2 Funcionamiento y disfuncionamiento de la fase inicial**

Durante la fase inicial del proyecto la intervención funcionó en la idea de que un día cercano Ingapirca volviese a ser gestionada por el Instituto Ingapirca del Pueblo Cañar, de ahí que tras unos meses (febrero 2006) después del conflicto de setiembre 2005, tramaran ponerse al día para el momento en que el retorno a la gestión indígena del complejo arqueológico (setiembre 2006), estuvieran a punto para funcionar como centro de acogida. Al final del verano algo se evidenciaba, la comunidad no parecía vivir en la lógica de la espera –que daba por hecho que el complejo de Ingapirca volviera de inmediato a la gestión directa del Instituto indígena. Sin embargo, el proyecto seguía en aquella inercia, ahora mortecina, tan solo alimentada por la "venida semanal" y el apoyo del técnico del CEDIR que, como ya dijimos, se obligaba a cumplir con el objetivo a corto término de acondicionar tres locales en la Casa Comunal de Caguanapamba y proyectar un itinerario, dejando de lado la perspectiva integral. Por entonces, era patente cierta desmotivación a nivel de la comunidad, como si aquello no fuera crucial para ella. Las razones de tal desmotivación obedecían a razones diversas que podrían ser de tres órdenes: coyunturales, estructurales y de liderazgo:

a) Las razones coyunturales tendrían que ver con el origen mismo del proyecto cuando las dos comunidades estaban implicadas directamente en la gestión del complejo arqueológico de Ingapirca (cogestión, formación, guías turísticos, artesanía, restaurante, etc.). Entonces las comunidades solicitaron un proyecto que les comprometiera aún más estrechamente. A la sazón había no solo la implicación de líderes: Segundo (Sisid) estuvo en la presidencia del Instituto Ingapirca del Pueblo Cañar, Carlos, Isidora y



Francisco (Caguanapambapamba) eran guías del complejo, pero también estaban otros más implicados, muchos de ellos partieron a Cuenca o al extranjero tras el conflicto con la parroquia de Ingapirca. Poco a poco lo que involucraba directamente a no pocas familias de las dos comunas fue perdiendo impacto real, quedando sin el eje alrededor del que se había tramado.

b) Las razones estructurales entroncan con la realidad socioeconómica de las dos comunas, cuyo centro de interés mayor es agropecuario y cuyo drama es la sangría de su juventud, la gran mayoría de personas entre los 18 y los 35 años han emigrado, dejando exhausta a la comunidad. El regadío, el agua entubada y potable, el día a día al que el sustento familiar les constriñe, les alejaba por entonces de ese viejo sueño que hubiera dado mayor equilibrio a la comunidad, pero que hoy no sienten como una realidad tangible. La frutilla, la ganadería (vacuno, ovino, porcino, corral...) y la producción de leche, las papas el maíz... son su verdadero sostén económico y entorno a esas actividades, así como la defensa territorial, la familia y la piedad torna su cosmovisión y su vida social. Todas estas actividades no necesitan modificaciones fundamentales en las estructuras públicas; al contrario, el turismo sí precisaría un esfuerzo considerable amén de una escolarización digna que fomente la cultura general de los nuevos ciudadanos y un sistema sanitario a la altura de nuestros tiempos (el turista no podría apreciar el turismo comunitario si encuentra una situación deplorable en estos sectores). Sin contar que para un desarrollo mínimo del turismo amén de sensibilizar al mantenimiento de vías y corrección de vertidos, habría que prever un tratamiento de residuos. Como poco, para la hospedería y establecimiento de restauración alcantarillado o pozos negros y la recogida de basuras y tratamiento global de desechos sólidos en las dos comunidades. En verdad, el sistema de alcantarillado o pozos negros debería concernir al conjunto de las comunidades, no es aceptable que los desagües viertan sobre caminos y las basuras se boten en senderos y cunetas.

c) Las razones que tienen que ver con el liderazgo entroncan con las del primer apartado. Segundo, Isidora, Francisco, Carlos y otros líderes que habían luchado, dirigido y alentado el proceso y cuyas vidas estaban entroncadas con el proyecto ya no estaban directamente concernidos. Desde los inicios de la demanda del proyecto, el CEDIR apoyó su elaboración y participó en su financiación con fondos de una ONG belga, mas al perder el eje alrededor del que el proyecto estuvo tramado, no se supo repensarlo radicalmente. ¿Es que podía hacerse de otro modo renunciando a un derecho ancestral reconocido al más alto nivel?

### **6.3 El proyecto no como finalidad sino como proceso**

Como bien pensaba Albert Camus, creemos que, a pesar de los meandros de su propia historia, los hombres no cesan de avanzar en la consciencia de su destino (Camus, "Les Amandiers" 1993, 835). Puede que aún sea demasiado pronto para precipitar el de las dos comunidades concernidas. Solo cuando esta toma de conciencia fragüe, el proyecto cuajará de forma decisiva. ¿Cómo podríamos corroborar en ello?, con la convicción de que no podemos avanzar en su lugar. El proyecto debe alcanzar un empoderamiento comunitario, de ahí la necesidad de pensarlo como un proceso en el que el proyecto se construye como objeto, capacitación y reinterpretación. Solo una vez reapropiado y concebido como propio, aun si solo unos pocos lo desarrollan, el proyecto terminará por formar parte de su "realidad". Es ya su "realidad".

Es cierto que lo emprendido estuvo marcado por un enfoque demasiado calcado sobre la ruta de Ingapirca, de ahí la necesidad, tarde o temprano, de replantearlo. Si es que la comunidad, o un grupo que pueda liderarlo, lo creyeran preciso. Como queda dicho, no debemos perder de vista en este análisis el hecho de que los principales actores del primer proyecto hayan emigrado al extranjero o a la misma ciudad de Cuenca, de ahí la necesidad de capacitar a gente sin otra experiencia que la agroganadera.

Hasta 2005 las intervenciones de agentes externos sobre otros planes de desarrollo endógeno resultaron más eficientes por corresponder su entronque a lógicas compartidas, lo que permitió el pronto empoderamiento de los proyectos (especialmente claro en el de riego, menos claro en el de algunos cultivos). En intervenciones como las del turismo comunitario puede que una de las disfunciones radique en la que las lógicas partían sobre presupuestos distintos, predominando la lógica del interventor (eran ellos los que sabían) y, sobre todo, sus tiempos diferían: para unos las subvenciones estaban acotadas temporalmente, había plazos que cumplir, y, para otros, la medida del tiempo funciona a largo plazo, la lógica de la prisa no suele tener sentido para ellos, mucho más la de la oportunidad, pero para que esta se dé, debía sentirse como tal. A nuestro modo de ver, el plan de turismo comunitario de Caguanapamba/Sisid tiene que tomar en cuenta todo un proceso de apropiación del proyecto. Ahora aflora lo que puede ser un proyecto consecuente, mas se debe aún afianzar una motivación suficiente como para dar el salto a la conducción autónoma. Se debe afianzar el proceso formativo sin cejar por ello en el asentamiento del embrión existente. Para un futuro a medio término, el

proyecto, amén de que debiera ser reapropiado por las dos comunidades, no debería perder de vista su integración con la economía, la cosmovisión y la vida social de ambas comunidades. El proyecto debería tener en cuenta el manejo integral del territorio, especialmente del páramo y de la zona de Culebrillas. Así, redinamizando la actividad agrícola y ganadera el proceso adquiriría una dimensión integral del que se beneficiaría el conjunto de la comunidad.

¿Cómo poder intentar una experiencia comunitaria que tuviera en cuenta todo ello? Difícil responder taxativamente. En primer lugar no sería desdeñable continuar comprometiendo en esta reflexión a más gente (por ahora entre 18/28 directamente o un máximo de 45 familias indirectamente están más o menos implicadas en el proyecto, frente a las 750 que forman ambas comunidades). A medio término habría que motivar de algún modo a otros grupos locales e implicar a instituciones comarcales o regionales. En resumen, dado el contexto "mercantil", nos parece importante insistir en la importancia de ambas ilaciones: por un lado, la mayor implicación de las fuerzas vivas locales y, por otro, la colaboración de las instituciones externas con el fin de procurar formación o apoyo logístico suficiente para que las condiciones de acogida sean óptimas, poner en circulación el producto y afianzar su asentamiento en el mercado, escrutándolo finamente para mejor sacar partido de él. De acuerdo con lo que Macarena Hernández plantea en otro capítulo de este libro:

«el turismo comunitario es un *proyecto* que dispone otros insumos, además de los turistas, y que sobre todo compromete a más actores que a los protagonistas de la oferta turística».

#### **6.4 Empoderamiento**

Este último mes de marzo (2007), los participantes a un seminario especializado de la Universidad de Cuenca fueron a visitar la experiencia. Algunos volvían a los seis meses de aquella visita en la que estuvieron desgajados entre la esperanza y la desilusión y lo que cuentan trasluce un progreso fundamental en el empoderamiento del mismo proceso. Los participantes del curso –profesores de universidades del Norte y de Loja, operadores de turismo y de la Universidad de Cuenca– parecían satisfechos. El propio responsable les felicitó porque encontraba una gran diferencia en tan solo seis meses. La mayoría creyó interesante traer a los grupos que ellos manejan de estudiantes y gente en formación o pequeños grupos de turistas con el fin no solo de visitar y compartir su recorrido y la mesapampa, sino de aprender. Una de las participantes, muy ligada a

trabajos de artesanías, quería ver la posibilidad de apoyar para que se pule y se cuente con lo que es típico: los ponchos y, sobre todo, la camisa bordada de los cañaris.

No creemos que esto fuera una reacción del grupo "misionero", se pudo sentir el fuerte contraste entre las dos visitas: si en la primera traslucía una orfandad desangelada, en la segunda, se respiró un encuentro con la cultura viva. Lucía estuvo allí y recogió el sentimiento unánime de que el proyecto estaba en marcha, de que se entreveía la punta del proceso, apuntalando con diversos apoyos como el de un líder de Saraguro para continuar con la capacitación y sobre todo con la implicación de la FEPTCE para su comercialización. Si uno de los líderes locales remodela una casa de madera, por encima de su chacra, según una de las responsables del proyecto, otras personas ya están en la perspectiva de tener este servicio.

Creemos que los procesos se traman en distintos tiempos. Los proyectos y sus presupuestos tienen unas fases, unas exigencias, unos apuros: el informar sobre unos resultados. En Caguanapamba y Sisid son otros los tiempos, los que toma apropiarse; ese proceso de ejemplos a seguir que mueve a la comunidad, esos tiempos que están intercalados con la cotidianeidad. Intuimos que la presencia del proyecto binacional va a incidir tanto como una presión desde fuera para que se enrumbe en una dirección de tendencia más intercultural como en los procesos de empoderamiento locales. Tiempos más largos en los que se van combinando los discursos con los manejos reales de propuestas como la música, el grupo folklórico que no se reduce al contacto con el turista, que se abre con ellos otras posibilidades de intercambio. Consideramos que varias perspectivas están convergiendo al momento, tanto internas como externas. Es innegable un discurso general de reconocimiento de la diversidad cultural acompañada con algunos instrumentos legales –CODENPE–, el discurso y la actitud de la nueva presidencia de la República que, más allá de su orientación, es de afecto personal y cercanía al sector indígena y que lo exterioriza en sus camisas bordadas que modifican el protocolo y sus discursos en los que intercala frases en kichwa... e incentiva su valía en el conjunto de la sociedad. La tendencia de la cooperación para el desarrollo en general y para el turismo en particular se interesa por las culturas vivas, la migración y las mutuas modificaciones que implica, acá y allá y en las experiencias de las personas migrantes y lo que ellas transfieren a sus familias; la propia propuesta de una actividad turística cuya razón son los otros... Y, desde dentro, son ya algunas generaciones que tienen acceso a la educación media y superior, los dirigentes nacionales de hoy y un sin número de nuevos líderes locales bien formados ya no están en las mismas condiciones

de acceso a la información que las y los dirigentes de la época de la reforma agraria 64-72 y eso hace que requieran cada vez menos de la intermediación de la palabra del criollo o del mestizo. La revalorización de sus prácticas agrarias, de su sabiduría medicinal, de su conocimiento de la naturaleza... son ya corrientes que van y vienen en ambas direcciones; las tecnologías de la comunicación les han modificado y nos han modificado, como personas y en nuestras relaciones.

Llegados aquí, y a modo de conclusión, cabría preguntarse en qué sentido la intervención externa ha sido un factor relevante, a lo cual podríamos dar una respuesta ambivalente marcada tanto por lógicas distintas como por coyunturas políticas determinantes. Cañar e Ingapirca han vivido un complejo entramado de intervenciones externas que van desde proyectos del Estado, la fuerte presencia de las iglesias católica y evangélica, la acción de múltiples ONG y agentes de cooperación, e incluso las diversas organizaciones indígenas. Esto ha configurado un escenario conflictivo, por los intereses en juego, en el cual hemos de enmarcar la experiencia concreta del proyecto de turismo comunitario en Caguanapamba-Sisid.

Específicamente para el proyecto que estudiamos, y en un primer momento, la lógica de la intervención no supo medir los discursos excluyentes que tanto contribuyeron a la toma del complejo de Ingapirca y a la tensión consecuente –de ahí que se actuara de modo un tanto autista<sup>62</sup>–, ni puso en práctica una metodología participativa. Posteriormente, se producirán cambios metodológicos e ideológicos a los que contribuyeron otras lógicas de intervención, que facilitan la confluencia de organizaciones de naturaleza muy distinta (CEDIR, FEPTCE, AECL, IIPC) y que se traduce en una práctica diferente de la intervención. En este contexto, no desdeñamos la materialización que para el proyecto representa el acondicionamiento del pequeño centro de interpretación y la señalización de un itinerario, sin embargo, consideramos que por sí solos hubiesen resultado un mero cascarón. Esa nueva dinámica participativa en la que se inscribe una acción de formación consecuente y el factor tiempo han permitido, a nuestro entender, que el proyecto cuaje; pues amén de que haya facilitado integrarlo en la autognosis de las comunidades, se dio un cambio de coyuntura política proindigenista, tanto más eficiente cuanto que resulta elocuente la inhibición del Estado

---

<sup>62</sup> Autismo propiciado tanto por las expectativas que los estereotipos de los discursos enfrentados generaron, como por no haber apreciado acertadamente las percepciones territoriales de las comunidades concernidas que, como bien apunta Antonio Fresco, se configuran sobre espacios y lugares de vieja raigambre comunitaria como pueden serlo Paredones y Culebrillas –tierras y aguas, ellas sí, consideradas por los indígenas de Caguanapamba y Sisid de propiedad ancestral "indiscutible".

y el fracaso del manejo del sitio de Ingapirca por los mestizos. Queremos creer que este es un momento fértil para permear los discursos de pequeñas realidades sobre las que no se vuelve atrás. Ahora sí, tenemos la impresión de que el proyecto eclosiona. "Cuando el sapo llora... es tiempo de siembra", decía Juana Yupa, –el canto del mirlo y el llanto del sapo son signos de buen augurio–; falta todavía un buen trecho para su floración, pero, por los distintos signos que lo anuncian, se puede considerar que el proyecto ha alcanzado su punto de inflexión.

### **Bibliografía**

- Álvarez Pazos, C. (2002) *Corpus Chisti en Socarte. Ritualidad de propiciación y fertilidad del ganado*, Cuenca, Universidad de Cuenca.
- Bajtín, M. (1990) *Estética de la Creación Verbal*, México.
- Bauman, Z. (2002) *La cultura como praxis*, Barcelona.
- Blankenship, J. (1998) *Los cañaris, hoy*, Cuenca, Banco Central.
- Bueno, Á. (1998) *El carnaval de Jadán. Expresión festiva de la cultura de Jadán y la resistencia popular*, Cuenca, Casa de la Cultura.
- Camus, A. (1965) *Essais*, Paris, Gallimard.
- Contreras, X. (2005) *Diagnóstico de potencialidades y de capacidades locales para el desarrollo de productos turísticos pilotos manejados por comunidades u organizaciones líderes en coordinación con el Instituto Ingapirca del Pueblo Cañari*, Tambo, CEDIR.
- Contreras, X. (2006) *Gestión de productos turísticos rurales complementarios a la visita del complejo turístico de Ingapirca, en la región de El Tambo-Cañar*, Tambo, CEDIR.
- Córdova León, R. (1995) "Distribución de la tierra en el cantón Cañar en 1964", en *Cañar y los Cañaris; Universidad-Verdad* n° 17, pp. 125-136.
- Einmann, H.; Almeida, N. (coords.) (1991) *La cultura popular en el Ecuador*, tomo VI. *Cañar*, Cuenca, CIDAP.
- Espinosa, L.; Achig, L. (1981) *Proceso de desarrollo de las provincias de Azuay, Cañar y Morona Santiago. Breve historia económica y social de la región cañari*, Cuenca, CREA.
- Espinosa, P.; Vaca, R.; Abad, J.; Crissman, C. (1996) *Raíces y tubérculos andinos. Cultivos marginados en el Ecuador. Situación actual y limitaciones para la producción*, Quito, Abya-Yala.
- Fantova, F. (2002) "Intervención social y construcción de redes", en *Documentación social* n° 129.
- Fals Borda, O. (1985) *Conocimiento y poder popular*, Siglo XXI
- Freire, P. (1970) *Pedagogía del oprimido*, Siglo XXI.
- Foucault, M (1966) *Les mots et les choses*, Paris (ed. esp. *Las palabras y las cosas*, Madrid 1997).
- Foucault, M (1971) *L'ordre du discours*, Paris.
- Gadamer, H. G. (2005/2006) *Verdad y método*, Salamanca, Sígueme (2 vols.).
- Goffman, E. (1974) *Les rites d'interaction*, Paris, Minuit.
- Hirschkind, L. (1995) "Cañar incásico", en *Cañar y los Cañaris; Universidad-Verdad* n° 17, pp. 13-54.

- Hirschkind, L. (2002) "Sal/manteca/panela; práctica veterinaria en los Andes Ecuatorianos", en *Humanismo y Antropología; Universidad-Verdad* n° 27, pp. 145-181.
- James, W. (2000) *Pragmatismo*, Madrid, Alianza.
- Jaraíz Arroyo, G. (coor.) (2004) *Desarrollo local. Desarrollo social*, en *Documentación Social. Revista de estudios sociales y de sociología aplicada*, n° 133.
- Jaramillo Paredes, M. (1995) "Ingapirca", en *Cañar y los Cañaris; Universidad-Verdad* n° 17, pp. 55-62.
- Lentz, C. (1997) *Migración e identidad étnica. La transformación histórica de una comunidad indígena en la Sierra ecuatoriana*, Quito, Abya-Yala.
- Mauss, M. (1991) "Ensayo sobre los dones", en *Sociología y antropología*, Madrid, Tecnos.
- Mayancela Caguanapamba, A. (2002) *Identificación de alternativas para la gestión y conservación de la biodiversidad del páramo de Caguanapambapamba*, IEDECA (policopiado).
- Morin, E. (1995) *Introducción al pensamiento complejo*, Barcelona, Gedisa.
- Petrini, C. (2007) *Bueno, limpio y justo. Principios de una nueva gastronomía*, Madrid, Polifemo.
- Ponce Leiva, J. (ed.) (2005) *Emigración y política exterior en Ecuador*, Quito, FLACSO/Abya-Yala
- Rahnema, M. (1992) "Participation", en Sachs, W. (ed.) *The Development dictionary: A Guide to Knowledge as Power*, Zed Books.
- Rahnema, M. (1992) "Poverty", en Sachs, W. (ed.) *The Development dictionary: A Guide to Knowledge as Power*, Zed Books.
- Rosaldo, R. (2000) *Cultura y verdad. La reconstrucción del análisis social*, Quito, Abya-Yala.
- Reinoso Hermida, G. (2006) *Cañaris e Incas. Historia y cultura*, Cuenca, Gobierno Provincial del Azuay
- Ruiz Ballesteros, E. (2005a) *Intervención social: cultura, discursos y poder*, Madrid, Talasa.
- Ruiz Ballesteros, E. (2005b) "Intervención social, investigación participativa y complejidad" en J.L. Solana (eds.) *Con Edgar Morin, por un pensamiento complejo*, Editorial Akal.
- Sanchez Vidal, A. (1999) *Ética de la intervención social*, Paidós.
- Sigüenza Pinos, R. (1995) *Coyocto un recinto sagrado*, Casa de la Cultura, Núcleo del Cañar.
- VV. AA.: (S.F.) *Comisión Cañar capital arqueológica y cultural del Ecuador*, (digital).
- Watsuji, T. (2006) *Antropología del paisaje. Climas, culturas y religiones*, Salamanca, Sígueme.
- Zupan, D.; Mantovan, G. (TETRAKTYS) (2003) *Informe de misión de análisis del potencial en demanda turística*, Grenoble (Documentación interna CEDIR).

## Comprar y vender

### De la cultura al mercado turístico en Tunibamba

Macarena Hernández Ramírez

*El ser racional requiere obtener el máximo provecho, y para que esto se produzca, los actores tienen que prescindir de todos los elementos extraños que crean lazos y relaciones sociales que pueden ir en contra del principio de provecho. Cuando se trata de situaciones reales, esta consideración no sólo es imposible sino que también es un sinsentido. Sin estas relaciones sociales el mercado no funciona nunca (Martínez Veiga, 1990: 56)*

#### 1. Introducción

Considerar desde la cultura, el desarrollo de estrategias de inserción en el mercado como ángulo medular con el que abordar el análisis del turismo comunitario en Ecuador, no es más que un intento de etnografiar la historia de un encuentro. Un encuentro que necesariamente hemos de contemplar como proceso performativo, donde observar la actividad desarrollada en torno a este tipo de turismo, dentro de un mercado —muy evidente— en el que actúa; la propuesta es hacerlo desde la realidad cultural, local, y social más inmediata donde lo hace: desde Tunibamba, una comunidad andina al norte de Ecuador. Todo ello significa proponer, buscar, analizar e ir más allá del simple —o complejo— análisis del comprar y el vender un determinado producto en mercado. Nuestro principal objetivo ha sido conocer cómo se elaboran estrategias —y tácticas— de inserción en el mercado, y hacerlo desde las lógicas y cosmovisiones que otorgan su dimensión local y comunal; o lo que es lo mismo, pretendemos analizar una actividad más que un producto, una acción social, un encuentro, centrados en este intercambio, que entiendo supone tan solo una de las múltiples formas de las que se puede mirar el turismo comunitario.

El considerar los lazos y relaciones adscritos a actores implicados en el turismo comunitario como elementos básicos, es lo que sitúa el punto de partida en la cultura. Su papel dentro de la transacción económica que define a todo mercado es nuestro principal objetivo. Siendo así, podemos abordar inicialmente el mercado como aquel sistema regido por la utilización del dinero como medio de intercambio, a partir del cual se regula la compra y venta de productos y servicios.



En este sistema existe una regla básica que rige el intercambio: los objetos y servicios se compran o se venden para maximizar los beneficios, el valor de estos se determina por la ley de la oferta y la demanda. De este modo se otorga un valor de uso y un valor de cambio. En función de esta regla el consumidor puede elegir precios y productos.

El mercado es una forma de intercambio, una de las formas que puede adoptar el comercio. Según Mauss (1923) el mercado sería el contrato individual puro, en el que circula dinero, se da una venta propiamente dicha y hay una noción de precio estimado en moneda legal. Polanyi (1976) por su parte, centra fundamentalmente su caracterización a la existencia de un mecanismo de oferta y demanda, que fija un precio.

La mayoría de estudios realizados sobre este fenómeno se sitúan en torno a dos grandes perspectivas (sustantivista y formalista); por nuestra parte entendemos que para cualquier análisis que se realice del mercado hemos de examinar la interacción entre aspectos sociales y económicos. Si para nuestro análisis del turismo comunitario aplicamos una definición de mercado como forma de comercio, que se ajusta al mecanismo creador de precios de la oferta y la demanda, caracterizado por su impersonalidad, observamos, además de varias dificultades, como una buena parte del proceso —de sus razones y consecuencias— no se verían reflejadas, y por ende obviadas de cara a posibles aplicaciones de desarrollo.

Se pueden intentar subsanar desde el esquema clásico que han utilizado tanto economistas como antropólogos (con la distinción entre lugar e institución de mercado y entre mercados autorregulados y no autorregulados, etc.) pero en todo caso el protagonismo de otros condicionantes que matizan o modifican el principio de maximización económica, nos pone a pensar en las potencialidades que presenta este producto del turismo comunitario —desde la cultura— y como eso a su vez, define la principal particularidad del producto que se pone en circulación, en el mercado.

No podemos obviar como las relaciones sociales sirven de apoyo a las económicas, actuando incluso, de estrategia para la potenciación de éstas. Y cómo por otra parte, las relaciones económicas sirven de vehículo para la creación y mantenimiento de lazos sociales, “puesto que una relación comercial supone el contacto entre individuos que intercambian, dando lugar, sobre todo cuando la relación es continuada, a lazos sociales” (G. Crespo, 1993: 55). En el turismo comunitario proponemos buscar cómo la actividad comercial puede verse modificada a través de mecanismos ideológicos y culturales de cara a su adaptación a las expectativas de la sociedad en la que se produce;

y como a su vez el comercio puede influir y participar en la configuración cultural de dicha sociedad (G. Crespo, 1993).

En este caso del turismo comunitario se presenta más adecuada una aproximación en el sentido de reciprocidad equilibrada (Shalins, 1977), y en su propia consideración del mercado como un espacio para el encuentro de sujetos, situaciones, prácticas e ideologías diferenciadas. Considerarlo, al igual que hace Renato Ortiz, como un elemento de socialización, “al lado de la familia, la religión y las naciones, modela la personalidad de los hombres. Su influencia es planetaria, y se desdobra en la marcha de la modernidad-mundo.....El espacio del mercado y del consumo se tornan así lugares en los cuales se engendran y comparten, patrones de cultura” (Ortiz, 1998:101)<sup>63</sup>. Considerar, de este modo, al mercado como instancia fundamental de producción de sentido (Ortiz, 1998), nos proporciona el nexo esperado para volver a la cultura, y conocer las formas en las que se participa, desde la actividad del turismo comunitario, en el mercado.

Así, al preguntarnos ¿Qué hay de todo esto en el encuentro de los turistas y Tunibamba?, viene a mi recuerdo la primera mañana que tuve oportunidad de compartir opiniones y sensaciones con turistas en casa de Doña Digna<sup>64</sup>, y que ahora nos ayuda en la descripción del escenario en que se produce este mercado, así como en la presentación de sus protagonistas:

*este es otro mundo.....  
es como ser de otro planeta....  
y pensar que todo esto existe...  
¿pero hay nieve en Bélgica?”*

Son algunas de las frases seleccionadas de nuestro diario de campo de aquella bonita mañana, en el desayuno con Digna y los turistas, donde pude comenzar a percibir cómo se construye ese espacio y tiempo de cambalaches de informaciones, impresiones y curiosidades, de una y otra parte (mucho más explícito en el caso del turista); aquello también supuso el arranque para el análisis del turismo comunitario como marco de intercambio, pero sobre todo como escenario para la sorpresa, para el descubrir. Lo que comenzó con una pregunta casi de cortesía sobre las costumbres alimenticias, los

---

<sup>63</sup>Este autor llega incluso a proponer que “la educación de los individuos se llevaría a cabo a través del mercado” (Ortiz, 1998:86).

<sup>64</sup> Este trabajo es fruto de la estancia de la investigadora, en la Comunidad serrana de Tunibamba en dos períodos desde Julio a Diciembre de 2006; intervalo en el que ha podido convivir en los tres albergues turísticos de la comunidad, lo que ha facilitado por un lado el conocimiento de la comunidad, pero sobre todo, nos ha permitido observar en primera línea la interacción entre turistas y anfitriones.

sabores, etc., acabó siendo después de casi una hora de desayuno, el punto de reflexión —según pude recoger en conversación posterior con él— para el turista belga (que había llegado la noche antes a la comunidad, después de pasar una agotadora jornada a su llegada, en la capital del país) sobre lo diferente de su forma de vida y sobre todo abrió sus ansias por conocer lo auténtico de aquel lugar, de aquellas gentes y sus formas de entender el mundo.

A mí me dejó pensando durante mucho tiempo sobre el equilibrio en aquel intercambio, en la actitud que habían mantenido tanto la señora dueña del albergue, como los turistas. ¿Es que ella tenía menos curiosidad? ¿Es que la expresaba de otra manera? ¿Es que desde la posición de cliente, el turista, estaba obligado o autorizado a preguntar más, a querer saber más? ¿Forma parte del *marketing* que acompaña al producto? ¿Es que la familia del albergue ya está acostumbrada a recibir “gente diferente” en su casa y la novedad es entonces “vendible” para los extranjeros?... ¿Cómo entender solo el negocio, con la sensación transmitida por aquel turista cuando se despidió aquel día, con prisas, porque tenía que conocer todo lo que había allí fuera? Y la sonrisa de Digna preguntándole, en español, despacito y en voz baja ¿Qué a qué hora volvía para la cena? ¿Cómo hacerlo?..... Así, pude ir descubriendo, llegan la mayoría de los turistas a esta comunidad.

Los turistas llegan (solos o en grupo, con o sin programación previa) a Otavalo. Allí son atendidos por la operadora de turismo comunitario de la zona: Runa Tupari. Son recibidos por empleados de esta operadora, introducidos someramente en su ubicación y de aquí distribuidos al albergue que por sus características, necesidad, o preferencias (y siempre bajo el criterio de los responsables de Runa Tupari) sea el elegido para su alojamiento. Trasladados en camioneta, llegan a la comunidad, se dirigen al albergue y allí son presentados a la familia con la que van a compartir. Dependiendo del número de días y noches que tenga previsto el turista quedarse, y de las actividades que programe en la zona, transcurren diferentes secuencias: si solo se queda una noche, y llega en la tarde, la mayoría descansa del viaje, conversa con la familia o conoce alguna de las actividades que estén realizando, espera la cena con la familia, y a la mañana siguiente, después de un desayuno familiar, si su tiempo se lo permite recorre junto a la familia o en solitario algunos de los parajes de la comunidad, a la espera que venga alguno de los empleados de Runa Tupari para de nuevo trasladarlo; si por el contrario va a residir más tiempo en la casa (lo más frecuente son dos o como mucho tres noches) normalmente tienen previsto actividades complementarias con la misma operadora, de tal modo que

llegan en la tarde, son presentados a la familia, cenan con ellos e inmediatamente programan a que hora han de tener el desayuno preparado antes de que venga a recogerlo uno de los guías para cualquiera de las excursiones que se ofertan. En esta modalidad, siempre se hallan muchos más tiempos para el encuentro, pues a lo largo de los días y en el intermedio de las diferentes salidas, los turistas comparten con la familia además de sus comidas, los trabajos que estén realizando en ese momento (dar de comer a los animales, preparar la comida, recogida de frutas o verduras del huerto, ordeñar la vaca, etc.....).

Esta es la forma en que se inicia el encuentro, así llegan los turistas a esta comunidad.

## **2. La comunidad: Tunibamba**

La comunidad objeto de nuestro estudio es Tunibamba. Pertenece al municipio y al cantón de Cotacachi (Castillo de luz), en la provincia ecuatoriana de Imbabura. El cantón y el municipio llevan el mismo nombre del majestuoso volcán Cotacachi. Un cantón creado en 1861<sup>65</sup>, con el nombre de Santa Ana de Cotacachi.

Tunibamba es una comunidad de unas 600 personas repartidas en 120 jefes de familias. Está ubicada a dos kilómetros del norte de la ciudad de Cotacachi, y pertenece a la parroquia El Sagrario. Limita al norte con la Quebrada de Alambuela, y la comunidad de este mismo nombre, y en la zona más alta colinda con la comuna de El Cercado. Por el sur con la Quebrada de Pucumo que se separa de la Hacienda Ocampo en la parte alta con la comuna de San Pedro; por el este con el camino público que lleva a la parroquia de Imantag, y por el oeste con el páramo del cerro Cotacachi. Es una comunidad, con límites naturales y políticos muy claros —quebradas y caminos—, que necesariamente sitúan su consolidación y constitución en el momento y la coyuntura histórica del país en que se produce.

Está a una altitud entre los 2400 y los 2600 metros sobre el nivel del mar, con una temperatura media que oscila entre los 16 y los 22 grados. Cuenta con una conexión en bus hacia Cotacachi con una frecuencia media de una hora. El camino principal está empedrado, y en no demasiadas malas condiciones. La mayoría de los comuneros viven en casas de su propiedad, de ladrillos, otra parte en casas de bloques de cemento y un pequeño número —que coincide con la zona más desfavorecida y alta de la comunidad— que viven en casas de barro y paja. En Tunibamba hay acceso al agua

---

<sup>65</sup> Aunque ya había sido pensado desde la época de la territorialización realizada por Simón Bolívar allá por el 1824.

potable desde 1988 (menos en la parte alta de la comunidad), y a la luz eléctrica desde 1998. No cuenta con línea de teléfono. No tienen ningún servicio de recogida de residuos, ni de otro tipo.

La comuna de Tunibamba de Bellavista nace como entidad legal y administrativa el 15 de noviembre de 1937<sup>66</sup>, dirigida por el comunero Rafael Sánchez Checa, amparada por la ley de Comunas. En 1938 se aplica el reglamento que prevé como requisitos de la afiliación a la comuna la residencia en la comunidad y la entrega de aportes, en forma de trabajo u otra fórmula.

Según reza en la inscripción, la razón de su nacimiento es “*por la resistencia de nuestros mayores ante la constancia de opresión de los hacendados, autoridades y comerciantes*” (Pérez, Rafael 2004: 6). Fue fundada con los siguientes objetivos:

- Lograr derecho a la vida comunitaria para su desarrollo y hacer respetar de sus derechos.
- Conseguir la educación en su propia comunidad, a pesar de que para los indígenas fue prohibido aprender a leer y escribir por los blancos mestizos.
- Mantener y defender nuestros grandes valores culturales de nuestro pueblo indígena.
- Luchar por la recuperación de las Tierras para la función de la comunidad.
- Luchar por el derecho del agua y obras de infraestructuras básicas de la comunidad.
- Mantener autoridades propias que es cabildo y la organización de comuna Tunibamba de Bella Vista.” (Pérez, Rafael, 2004: 6)

En el relato recogido entre los comuneros después de estos años de organización comunal, se entiende como logros más destacados, por la lucha, de esta comunidad:

*“por la unidad del cabildo y la comunidad, mediante su lucha se han logrado a conseguir el agua de riego y agua potable, ampliación caminos internos, luz eléctrica a beneficiar toda la población, capilla comunitaria, la educación bilingüe, centro infantil, recuperación de la tierra comunitaria, conservación de valores culturales y entre otros”* (Rafael Pérez 2004: 6)

En este punto ya ha aparecido el que considero eje argumental central y colector de la vida de esta comunidad: la propiedad, y sobre todo la lucha por conseguirla, de las tierras de la hacienda, también de nombre Tunibamba y radicada en su término. Este hecho es referencia prioritaria y recurrente a la hora de definir y hablar de la comunidad.

---

<sup>66</sup>Con el nombre de Tunibamba Bellavista, aprobada por el Ministerio de Previsión Social, mediante acuerdo ministerial n° -0454 de 10 de Mayo de 1938. Registro de Comunas n° 40, actualmente en la Dirección de Organizaciones Agropecuarias del Ministerio de Agricultura y Ganadería.

La espina dorsal de esta comunidad, es precisamente el ser propietarios de esas tierras. Siendo así hasta tal punto, que no se puede llegar a ser presidente del cabildo de la comunidad, sin ser presidente de la comunidad de propietarios de la hacienda<sup>67</sup>.

El periplo de más de doce años de lucha por conseguir la propiedad, y la experiencia de tenerla, sin duda alguna ha convertido a esta comunidad, en modelo de recuperación de determinadas estructuras indígenas; y en cierto modo, también de formas de ser y estar en el poder, y de contribuir y/o entender el desarrollo. En este sentido son referencia (al menos en el contexto más cercano), y muy bien pueden ser analizadas como un caso ejemplar o resultado de un modelo de gobierno y política, de una época, del estado ecuatoriano.

Ser o no ser propietario de la hacienda, además de un claro elemento distintivo entre los habitantes de Tunibamba, se ha convertido en un rasgo de pertenencia que por un lado de manera interna, actúa como el principal argumento sostenido y argumentado por las dos facciones definidas en el momento actual de crisis que experimenta la comunidad<sup>68</sup>, y por otro ofrece (¿quizás sin buscarlo?) una de esas particularidades del producto turístico en Tunibamba. Esta forma de concebir, y sobre todo gestionar la propiedad, es uno de los componentes más destacables dentro de la particular oferta, y que además (y a modo de hipótesis) podemos pensar que llegado el caso, actúe como elemento vertebrador y mediador en la actual crisis que define a este grupo; proceso que tamice el impacto de lo externo y modele el tránsito cultural e identitario que viven los habitantes de Tunibamba. Por eso hablamos de formas de situarse en el mercado.

La producción de esta tierra comunitaria, es sin duda alguna uno de los recursos económicos centrales para una buena parte de las familias de esta comunidad, aunque no lo suficiente para mantener a estas familias.

La agricultura (mayoritariamente en la tierra comunitaria) es la actividad más extendida y visible en la comunidad. La cría de animales contribuye al sustento de la familia. Dentro de la comunidad la actividad económica más importante, además de la tierra y la crianza de animales, es la elaboración de ladrillos. Una producción en alza, con buena

---

<sup>67</sup>Tan sólo sucedió en una ocasión que el presidente no era propietario. Se produjo tal confusión, que fue destituido del cargo sin acabar su periodo (según información recogida entre los propios comuneros).

<sup>68</sup>Dato de trascendental importancia, consecuencia del crecimiento —tanto biológico como social del grupo— que aunque no sea expuesto con toda la profundidad que requiere a lo largo de estas páginas, sin duda interviene en el presente y en el futuro de la vida en la comunidad y por supuesto en sus estrategias socioeconómicas con respecto al turismo.

comercialización, fuente de conflicto y de empleabilidad al mismo tiempo<sup>69</sup>, a la que se dedican aproximadamente una veintena de familias.

Las familias aplican estrategias económicas múltiples, basadas en su mayoría en el autoabastecimiento, con venta de excedentes en el mercado local. Los cultivos de las parcelas familiares —la gran mayoría inferiores a una hectárea— producen principalmente hortalizas (coliflor, ají y cebolla) más algunos frutales. Se complementa con la cría de animales, pues cada familia tiene pollos y chanchos, pero también vacas, ovejas y cuyes. El ganado representa el recurso por excelencia con el que se identifican la gran mayoría de indígenas de esta zona.

En la tierra comunitaria se produce sobre todo maíz, papa, trigo y cebada, fréjol, chochos y lentejas, además de algunos productos del huerto comunitario.

Aunque Tunibamba no sea caracterizada por su migraciones estructurales —y al extranjero—, si es necesario contemplar un fenómeno que se reproduce dentro de esas lógicas de multiestrategias para la manutención de la familia y que además tiene relación directa con la falta de empleo o lo bajo de los salarios de peón en la agricultura: cada vez son más los habitantes de Tunibamba que abandonan durante la semana, durante el día, la comunidad para trabajar en las ciudades más cercanas (Quito, Ibarra, Otavalo, Cotacachi) en el sector servicios, y sobre todo en la construcción.

Al turismo tan solo se dedican tres familias en la comunidad —una de ellas incorporada muy recientemente al negocio, en Noviembre de 2006—. Estas tres familias, evidentemente (y atendiendo al análisis de las cifras de ingresos que obtienen por turismo) comparten en su gran mayoría la dedicación a las actividades económicas antes descritas y que caracterizan a la comunidad. Ellas cuentan con un trabajo y un beneficio extra, vía turismo. Bien podemos decir que su participación en el negocio turístico supone claramente una ampliación en su gama de multiestrategias para la economía familiar, siempre a modo de complementación y nunca ni pensada ni desarrollada como actividad única y vinculante para la subsistencia.

Este punto de nuevo nos hace pensar en las particulares formas en las que se participa en el mercado, desde esta manera de turismo comunitario. No es una actividad central para el sustento; se concibe y relata siempre como un complemento a su economía, que difícilmente hace olvidar la asociación simbólica del indígena con el campesino, con la

---

<sup>69</sup>Es uno de los elementos “envidiados” en las comunidades vecinas, pues allí tiene “*la tierra comunitaria, y además buena tierra para los ladrillos*”.

tierra, con los animales...que es la actividad socioeconómica principal reconocida por estas familias<sup>70</sup>.

Dentro de su relación con el negocio del turismo comunitario, y en sus prácticas cotidianas con los turistas, lo que si resulta relevante de cara a nuestro estudio, es la incorporación de este plus a las tareas y repartos familiares. Las labores de la tierra, y sobre todo el cuidado de los animales domésticos, se “facturan” como un añadido incorporado a su oferta al turista: ir a recoger cebada, pastar con la vaca, dar de comer a los chanchos, recoger fruta del huerto, son algunas de las actividades compartidas y mejor valoradas por parte de los turistas que se alojan con estas familias; es una manera de conocer como son sus vidas, de señalar las diferencias con respecto a ellos, pero sobre todo de experimentar —recordemos estamos ante un turismo basado en lo vivencial— el placer de descubrir lo ajeno y exótico, lo desconocido hasta ese momento, pero que gracias a la “*experiencia única*” pasará se ser parte de su bagaje cultural.

Como la gran mayoría de comunidades indígenas de Ecuador, Tunibamba cuenta con órganos y estructuras que estimulan y regulan la vida comunitaria, al tiempo que definen sus relaciones con el exterior: a) el cabildo y las asociaciones internas de la comunidad y b) la pertenecía y participación en la Unión de Organizaciones Campesinas en Indígenas de Cotacachi (en adelante UNORCAC).

Algunos de ellos cuentan con personalidad jurídica (como es el cabildo) y otras son asociaciones creadas de manera internas para la gestión de servicios muy específicos. El máximo órgano es la Asamblea General, quien anualmente elige a su cabildo, en presencia de un representante de la UNORCAC y uno del ministerio de agricultura.

La comunidad cuenta, después de casi setenta años de existencia, con un reglamento de funcionamiento reformado desde 2004, donde se regula pormenorizadamente en su capítulo I, cuales son las razones de su constitución y los fines de la comuna. Gestionada a través de una Asamblea General y de distintas comisiones especiales (según reglamento: comisión de educación, cultura y ceremonia; deportes; agua potable y regadío; mujer y salud; administración de la tierra comunitaria)<sup>71</sup>. A la Asamblea

---

<sup>70</sup>Aunque realmente y analizando las cifras de ingresos de estas tres familias, se vea con claridad que tienen una fuente de financiación externa a la tierra, a la comunidad y a su relaciones históricas (el funcionariado público, la construcción y el ladrillo, respectivamente), además de lo facturado por el turismo.

<sup>71</sup>Si así aparece en reglamento, muy distintas han sido las prácticas con las que nos hemos encontrado en el trabajo de campo, pues estas comisiones no son del todo visibles. Mucho más reconocidas entre los comuneros, aunque no con demasiada actividad, son la asociación de padres de familia, comité de la



General (máxima autoridad en la comuna), asisten todos los miembros, tanto hombres como mujeres mayores de 18 años. Se celebran normalmente cada mes o quincena, además de las convocatorias de decisiones de urgencia que haya que tomar o informar. Está regida por un Cabildo de cinco miembros (presidente, vicepresidente, tesorero y dos vocales —síndico y secretario—, elegidos<sup>72</sup>, o reelegidos anualmente.

Sus funciones principales giran en torno a la organización y gestión de los bienes comunes: tierras y producciones de estas; organizar el trabajo necesario para esta producción, e informar de cualquier noticia que repercuta a la comunidad.

Pero además, existen otras funciones o tareas no explícitas en su reglamento, que tienen que ver con la conciliación, el buen funcionamiento y sobre todo la educación de determinados valores para el resto de la comunidad. Es una especie de buen ejemplo y voluntad, con el que contrarrestar experiencias negativas, o malas prácticas<sup>73</sup>, que distorsionan la vida tranquila de la comunidad. Como representantes de la comunidad han de velar por la conservación de determinados rasgos de la identidad indígena<sup>74</sup>, y facilitar una vida acorde con su cultura.

Aunque en el caso de Tunibamba, de manera muy diferenciada de lo registrado en otras de las comunidades en las que hemos estudiado el turismo comunitario, el turista no tenga contacto alguno con las estructuras y formas de administración de la comunidad, en realidad podemos afirmar como la gestión de esta, forma parte, —de modo casi secundario si se quiere—, en la configuración del producto y la actividad turística. Es precisamente el cabildo de Tunibamba el que recibe de manos de la operadora de turismo (Runa Tupari), en asamblea general y una vez al año, la cuantía que corresponde a la comuna por las pernoctaciones de turistas. Los 50 centavos de dólar turista/noche que recibe la comunidad por cada turista, son uno de los atractivos y recursos que esta operadora —y en general este modelo de turismo— cuenta para: a) por un lado, y en primera instancia, elaborar un producto solidario, atractivo y apetecible para el público que busca este turismo y b) la forma de materializar ese compromiso, de justificar su actividad como parte del desarrollo de estas comunidades, más allá de beneficio propio y puramente monetario.

---

escuela, fundadores de la capilla, uniones deportivas, asociación de ladrilleros, juntas de agua, grupo de mujeres y de jóvenes.

<sup>72</sup>Para ser elegido miembro del cabildo tan sólo hay que cumplir el requisito de pertenecer a una familia con reconocimiento por parte de la comunidad, y por supuesto residir en la misma.

<sup>73</sup>Como por ejemplo las señaladas por el cabildo actual, centradas en erradicar la influencia de jóvenes pandilleros entre los miembros de la comunidad.

<sup>74</sup>Como por ejemplo el uso de pelo largo, la indumentaria tradicional, la lengua, como distintivos indígenas.

Aunque tengamos oportunidad de desarrollar esta idea más adelante al intentar aislar las estrategias y tácticas que hemos podido encontrar en el turismo comunitario, no podemos dejar de anotar en este punto cómo es precisamente en este apartado donde se establece la interacción de Runa Tupari con las comunidades, en las formas que le son propias y mediadas por la actividad turística y la necesidad de situarse en el mercado.

### **3. La operadora: Runa Tupari, encuentro con indígenas.**

Resulta realmente paradójico comprobar como tan solo dos —muy recientemente tres— familias están implicadas en la actividad turística en Tunibamba a través de la implantación de los albergues que operan con Runa Tupari; extraño, sobre todo al conocer las expectativas y proyectos (pensados para la comunidad) a cargo de la actividad turística, no sólo por parte del presidente del cabildo o algunos dirigentes de la zona, sino de muchos de los locales, que ven el turismo (materializado en un proyecto macro de puesta en valor como hostería de la antigua hacienda), como un elemento además de positivo, como una gran oportunidad y posibilidad de desarrollo de la comunidad.

Ser conscientes de este hecho, sin duda nos ha hecho confirmar la idea previa, de cómo a la hora de analizar la actividad turística, su posible impacto en la comunidad<sup>75</sup>, y sobre todo su potencial para instalarse en el mercado, se hace necesario contextualizar el turismo comunitario dentro del desarrollo social de la comunidad; es decir, mirarlo desde una planificación y gestión más amplia que permita la comprensión del resto de acciones que acompañan a esta actividad económica. El turismo y su planificación en Tunibamba, son algo más que una entrada de capital, forman parte de una estrategia mayor. El turismo comunitario es un *proyecto*<sup>76</sup> que dispone de otros insumos, además de los turistas, y que sobre todo compromete a más actores que a los protagonistas de la oferta turística actual.

Como tal proyecto, Runa Tupari, es una operadora de turismo que nace en el año 2001, fundada por la Unión de Organizaciones Campesinas e Indígenas de Cotacachi (UNORCAC) y las comunidades indígenas del sector. Runa Tupari, que en quíchua

---

<sup>75</sup>Y es uno de los rasgos que aportamos desde este caso para las posibles conclusiones o determinaciones generales sobre el turismo comunitario en Ecuador.

<sup>76</sup> En el sentido utilizado en la zona, para referirse a actividades (la mayoría de los casos de origen y financiación externa) de desarrollo.

significa “encuentro con indígenas”, es un *tour operador de turismo comunitario*<sup>77</sup> que actualmente trabaja con familias campesinas en cinco comunidades ubicadas en el cantón de Cotacachi: Morochos, Chilcapamba, La Calera, Santa Bárbara y Tunibamba. Runa Tupari, aún siendo parte destacada del conjunto de proyectos que materializan la filosofía de la UNORCAC, de *desarrollo con identidad*, presenta una gran particularidad, que a nuestro modo de ver la convierten en excelente ejemplo para analizar la complejidad que acompaña la participación de sectores indígenas en el mercado global, así como para desterrar caducas categorizaciones sobre la relación entre identidad y mercado; y es que esta operadora es una empresa, una compañía limitada, que nace bajo los límites legales de la ley de turismo del Ecuador, con diferentes socios: uno mayoritario con casi el 90% de las acciones que es la UNORCAC, y los cabildos de las comunidades donde opera.

En sus comienzos sigue parámetros similares a los que promueven la instalación de cualquier proyecto en la zona (Korovkin, 2002). Viene promovido por la ONG holandesa Agriterra, quien apoyó abiertamente y económicamente el proyecto desde 2001 hasta el 2003, sobre todo en lo que se refiere al diseño y planificación del mismo con la actividad de un equipo técnico; la instalación y apertura de los albergues en cada una de las comunidades (con un apoyo económico que suponía el 50% total del gasto, y que completaba la inversión de cada familia), la compra de vehículo para el transporte de turistas, etc.....

Después, ya en 2003, se acabaron los fondos de la ONG, y entonces como otros muchos proyectos, Runa Tupari cayó en crisis<sup>78</sup>. En este momento hubo una reestructuración. Agriterra abandona el apoyo directo, aunque sigue presente a través del asesoramiento de uno de sus responsables y mayores impulsores del turismo comunitario en la zona<sup>79</sup>, quien junto a los escasos trabajadores que aceptaron la situación de crisis, establecieron estrategias para hacer que la empresa fuera rentable. Las primeras medidas adoptadas fueron una exhaustiva planificación del gasto y de las actividades; reducción de egresos fijos, compartir el alquiler del local y diseño de una buena campaña de promoción y ventas, etc....

---

<sup>77</sup> Tal y como se autocalifican. Utilizaremos las cursivas para reproducir discursos y expresiones que utiliza esta operadora.

<sup>78</sup> En palabras de agentes actuales de Runa Tupari “*se subvencionaba todo*”, en esta época, sin aplicar esa dimensión empresarial de la que venimos hablando.

<sup>79</sup> Este profesional y teórico del turismo comunitario ha sido clave en la instalación y posterior desarrollo del proyecto en la zona. Es un referente, y un excelente mediador entre las lógicas de las comunidades y las del mercado turístico.

Con este giro, vemos como aflora la parte empresarial de Runa Tupari y se va modificando su comportamiento hacia las formas (y estrategias) de una “verdadera empresa”. Van camino del mercado, con ideas creativas —desde lo que conocen y dominan, es decir, desde lo local—, pero eso sí, sin “*tratar de ganar mucho a las comunidades*”<sup>80</sup>, sin olvidar que se deben a ese carácter social; y que es exactamente este perfil el que define su idea y sobre todo su práctica sobre el turismo comunitario. Un tipo de turismo que en sus promociones definen del siguiente modo:

*...la iniciativa del turismo comunitario ha venido organizándose desde 2001, por medio de UNORCAC. El desarrollo sostenible del turismo local con un rostro más humano, exigió desde el inicio la participación directa de las comunidades indígenas anfitrionas en el desarrollo de oferta de servicios de alojamiento y alimentación para los turistas que visitan la zona. El concepto básico detrás de esta propuesta es la “convivencia”, es decir permitir el intercambio cultural entre visitantes y residentes comuneros mediante el desarrollo de facilidades básicas de alojamiento.*

*Las familias anfitrionas quieren mostrar al viajero una forma de vida auténtica que se nutre de una visión del cosmos diferente a otras existentes. Este encuentro le permite al turista compartir la cultura indígena, disfrutar de un nuevo entorno, experimentar una manera de vida diferente y deleitarse en la proximidad de la naturaleza y de una vida tradicional, todo en un marco de mutuo respeto ...*<sup>81</sup>

En esta definición, o más bien discurso ante el turismo, resalta por un lado su cuidado en el diseño de la oferta y del producto turístico, teniendo muy presente el futuro cliente<sup>82</sup>, pero sobre todo nos pone a pensar en la particularidad de esta empresa al unir al mercado *la autenticidad y la cultura indígena*. Para ello cuenta con el producto y el factor ideal: *la convivencia, el encuentro*. Es el eje central de nuestra propuesta a la hora de analizar la inserción de este sector de población en el mercado, que entiendo queda objetivado en la descripción que realiza Runa Tupari al presentar los alojamientos rurales con los que cuentan en este cantón, que

*...son tradicionales y forman parte de la vivienda de las familias indígenas, manteniendo la suficiente independencia para el visitante. Los alojamientos son sencillos pero cómodos (.....) Quedarse en uno de los alojamientos rurales es una oportunidad única para conocer personalmente y compartir la vida tradicional de sus anfitriones indígenas, aprender acerca del mundo de las plantas y cultivos que ellos manejan (agro diversidad), sus técnicas tradicionales de producción y los secretos de su preparación....*

---

<sup>80</sup>Como se reconoce desde sus dirigentes.

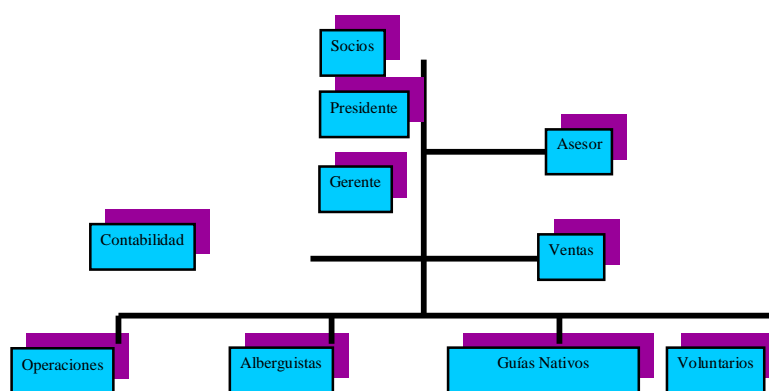
<sup>81</sup>Reproducimos literalmente las palabras escritas (en informes, presentaciones, publicidad, etc..) o recogidas entre sus actuales gestores. De ellos proviene toda la información con la que se ha elaborado el apartado, y desde aquí quisiéramos agradecer su absoluta disponibilidad a la hora tanto de facilitarnos datos, como de atender nuestras demandas.

<sup>82</sup>Tienen un uso indiferenciado de viajero y turistas, una diferenciación que dentro de nuestra especial importancia al consumo de la oferta, y a la visión del turista, resulta esencial, pues de este modo se establecen diferentes categorías de sujetos que se sitúan como parte de la interacción turística. No es lo mismo diseñar y pensar la relación con el turismo pensando en un solo sujeto receptor de la oferta turística, que en planificar desde la diversidad.

Pero, Runa Tupari además de alojamientos en albergues rurales en estas comunidades, ofrece diferentes excursiones, garantizando en todo momento: *la prestación de servicios de calidad la autenticidad de sus anfitriones en alojamientos rurales, guías nativos profesionales para excursiones, caminatas, así como alimentación y transporte*

En Runa Tupari se cuenta desde el principio con la idea de competencia y de mercado. Es una empresa que tiende a conseguir el máximo de profesionalidad, y sobre todo es una empresa legal<sup>83</sup> desde sus inicios, precisamente para poder operar en el mercado. Aún así, veamos como lo más destacado a la hora de definirse a ellos mismo es calificarse como: *Encuentro con Indígenas; Una EMPRESA con socios; Un programa de turismo rural; Red de 12 alojamientos rurales; Una agencia operadora de turismo; CONVIVENCIA; Facilita un intercambio cultural entre el residente y el visitante Permite a un turista vivir junto a una familia campesina indígena*<sup>84</sup>.

Una empresa que cuenta tan solo con tres empleados fijos (gerente, operador y contadora) y otros cinco (guías) que son contratados sólo cuando hay servicios y turistas, y que representa su propia estructura de este modo:



<sup>83</sup>Con lo que básicamente, quieren decir que desde sus primeros días de funcionamiento pagan los impuestos correspondientes a su actividad mercantil; requisito imprescindible para ser reconocida a nivel oficial, pero una práctica digamos que poco extendida entre las agencias dedicadas a este formato de turismo en el Ecuador.

<sup>84</sup>Son palabras textuales, formatos e ideas que utiliza la empresa para autodefinirse, y como publicidad en sus diferentes formatos de promoción.

Pero Runa Tupari, se presenta como una empresa que no sólo tiene objetivos y razón financiera de ser, sino que en esta misma publicidad, señala la motivación que dirige su acción dentro del turismo comunitario: *Ingreso suplementario para las familias; Ejemplo de microempresa.; Impulsar el desarrollo rural; Estimular otros sectores como artesanía, cultura y agricultura; Integración de diferentes iniciativas.*

Y que además tiene muy presente las posibles consecuencias que su actividad puede tener, y que les gustaría provocar en su contexto más inmediato, es decir, en las comunidades y entre sus habitantes: *Mejora de la autoestima personal y familiar, Revalorar la cultura indígena; Introducción de plantas medicinales y granos tradicionales; Formación de grupos de danza y música; Ingreso adicional.*

También y como parte de sus estrategias empresarial de inserción en el mercado contemplan una serie de medidas de promoción y marketing, entre las que señalan: *Página Web [www.runatupari.com](http://www.runatupari.com); Ferias (Holanda, España, Alemania); Tour operadores (Europa y Ecuador); Guías de Turismo; Boca a boca; Promoción gratuita....*

Conocen, como empresa que son, las ocasiones con las que cuentan dependiendo de la demanda. Saben que el crecimiento del turismo de esta categoría está en torno al 15%, en comparación con el 4% que se le adscribe al turismo tradicional, y como este dato les favorece. Por ello se plantean como *oportunidad* la: *Demanda por la experiencia auténtica; Confianza con los tour operadores (seguridad, calidad y responsabilidad); Fortalecer la economía familiar; Mucha atención en Ecuador por el turismo comunitario (congreso, talleres etc.).*

Con todo lo visto hasta este momento sobre la presentación de uno de los actores que intervienen en este intercambio que estamos analizando (del turismo comunitario en el mercado), es decir, con la presentación de Runa Tupari, considero que ya tenemos indicios más que suficientes para confirmar, que ni se trata de un proyecto de desarrollo al uso —de los muchos implementados por organizaciones en la zona—, pero que tampoco podríamos considerarla una empresa modelo dentro del sector turismo, ni en sus principios y objetivos, pero tampoco en sus prácticas. En ese doble perfil está la particularidad y oportunidad de Runa Tupari. Una ventaja que determina su forma de actuar (interna y externamente), y que podríamos centralizar para nuestro análisis, desde su capacidad y necesidad de ser intermediarios, de mediar entre el mercado y la identidad. Para ello, quizás debamos conocer un poco más detenidamente algunas de sus *maneras de hacer* (De Certeau, 2000):

Runa Tupari tiene su oficina en Otavalo, en la plaza de los Ponchos, que no casualmente es centro logístico y punto de intercambio tanto para turistas, como para familias que habitan las comunidades rurales más cercanas en las que se localizan los albergues con los que opera la empresa. Comparte el local con una tienda solidaria de productos ecológicos y artesanías del lugar. Allí llegan todos los turistas, igual que lo hacen, todos los miércoles —días de pago, cuando está la contadora— los “compañeros” o casi siempre compañeras alberguistas para cobrar lo que les dejó el turismo en una quincena. Desde este lugar Runa Tupari se presenta al mercado como una empresa que en palabras de su actual gerente *no vende, tan sólo oferta*. Aunque Runa Tupari sea sinónimo de turismo comunitario (en su identificación, en su simbolización, pero también en su presentación al exterior), hay un dato que nos sitúa rápidamente dentro del mercado y de sus estrategias de ubicación; y es que ninguno de sus responsables tiene problema ni en reconocer, ni en mostrar las cifras que determinan cómo para esta operadora es mucho más rentable -siempre en términos monetarios- su dedicación y actividad centrada en la venta de tours y excursiones en la comarca, que la actividad de los albergues. Entre los servicios complementarios de la oferta de Runa Tupari destacan: *Tour agro-culinario; Comunidades indígenas; Caminata alrededores de la Laguna de Guicocha; Visita a las lagunas de Mojanda y ascenso a la montaña Fuya-Fuya; Tour a caballo por comunidades indígenas; Descenso en bicicleta al bosque nublado subtropical; Ascenso al volcán Cotacachi; Ascenso al volcán Imbabura; Trekking de las laguna de Mojanda al lago Guicocha; Trekking a las lagunas de Piñan y bosque nublado.*

Como estrategia al final de su guía de promociones, además de haber expuesto la particularidad de su oferta, y la oportunidad del turismo comunitario, recuerdan como su destino está catalogado —en categorías turísticas externas, generales y comerciales— como Culturas Vivas (subcategorías etnoturismo y agroturismo), naturaleza, Aventura y Turismo Comunitario. Se saben conscientes que en la actualidad son uno de los proyectos (a nivel de la provincia) principales en la operación de cara al turismo receptivo, y aunque su bandera y objeto sea en todo momento el turismo comunitario, conocen la necesidad de estar con una oferta competitiva, bien situados en el mercado. Su versatilidad les permite abarcar más campos de la actividad turística y reunir fondos con los que poder equilibrar la dimensión equitativa, solidaria y de desarrollo social, en la que sitúan su actividad dentro del turismo comunitario. Sin duda alguna es una estrategia de esta operadora para situarse en el mercado.

En Runa Tupari, —como en cualquier empresa preocupada y dependiente de sus resultados, por otro lado— existe una fuerte preocupación por conocer su mercado y acomodar su oferta. Conocen, y estudian el perfil del turista. Ello por un lado, la sitúa en lugar destacado en referencia a su competencia más inmediata —tal y como tuvimos ocasión de confirmar en nuestra asistencia a las sesiones de evaluación del Plan Estratégico Cantonal de Turismo para el Cantón de Cotacachi<sup>85</sup>— pues es evidente la ventaja de Runa Tupari en el análisis y conocimiento de la demanda, y por otro le ofrece la eficacia necesaria con la que competir en el mercado<sup>86</sup>. Buscan un tipo de cliente en particular al que ofertarle un turismo auténtico (que crece a un ritmo mayor que el turismo tradicional), en el que encaje su principal atractivo (la convivencia con las familias). A estos turistas digamos que les atrae la “personalización” de su oferta, no son actividades planificadas, sino que dependen de la actividad que ese día concreto tenga la familia. Saben que es un sector de mercado bien informado, de ahí su especial esfuerzo en mejorar el capítulo de promoción. *Es un turista especial, que ya viene con esa predisposición...* Nos argumenta el gerente de Runa Tupari.

Por eso desarrollan un trabajo específico para cada turista, buscando la idoneidad de la oferta con la demanda. Ellos cuentan con la ventaja de conocer las condiciones que ofrece cada familia; este dato, unido a la rápida información que recogen sobre las expectativas del turista (a través del trato directo y personalizado), les ayuda por un lado a poder registrar la diversidad de turistas, así como seleccionar la distribución de sus clientes con objeto de satisfacer al mayor número de visitantes. El operar a pequeña escala, sin duda les permite contar con este proceso de personalización, tanto como un plus con el que situarse en el mercado, como una optimización de los recursos con los que dispone, es decir con las familias y sus maneras de ofrecer la convivencia<sup>87</sup>.

---

<sup>85</sup>Celebradas durante los últimos días del mes de Noviembre (2006) dirigidas por el responsable de turismo en el municipio.

<sup>86</sup>Muestra de ello es el excelente estudio de mercado que acompaña el proyecto y propuesta para la puesta en valor, como hostería, la antigua hacienda Tunibamba.

<sup>87</sup>Un claro referente etnográfico de ello, lo encontramos en el período de octubre, noviembre y diciembre (considerado por ellos como temporada baja) y ante la llegada de estudiantes —norteamericanos en su mayoría que vienen en prácticas—, se produce una reestructuración constante y eficaz de los residentes en cada comunidad y albergue. Se analiza cada caso, se busca adecuar el perfil de cada estudiante con las condiciones que puede ofrecer cada familia; y todo ello en combinación con la versatilidad que han de ofrecer, ante la llegada de un grupo o turista individual.



Cuentan en Runa Tupari, además de con el registro que cada albergue tiene de opiniones de clientes<sup>88</sup>, con los resultados de las encuestas de satisfacción del cliente que personalmente realizan (siempre que las condiciones lo permiten) a los turistas antes de abandonar la experiencia. Ellos conocen la idea con la que llegaron y manejan la imagen con la que se van, canalizando además el recuerdo que de la visita se lleven o mantengan<sup>89</sup> los visitantes.

Pero donde realmente podemos analizar esta faceta mediadora o puente de Runa Tupari, entiendo que es en su relación con los personajes más cercanos de este encuentro: con las comunidades y con los dueños de cada uno de los albergues.

Para conocerlo, veamos como es el reparto —según datos ofrecidos por la propia operadora— de beneficios de esta empresa. Si por cada turista que pasa una noche en un albergue se ingresa un total de 20 dólares<sup>90</sup>:

- \$ 8.00, van destinados a las familias (lo que supone un 39 % del total)
- \$ 0,50 para el cabildo ( un 3 % del total)
- \$ 2.40 destinados a pagar impuestos ( un 12 % del total)
- \$ 2,60 para Runa Tupari ( un 13 % del total)
- \$ 3.00 en comisiones a los Tours operadores intermediarios ( un 15 % del total)
- \$ 3.00, dedicados a gastos de transportes ( otro 15% del total)
- \$ 0,50 empleado en gastos de comunicación (un 3% del total).

Toda la gestión y distribución es realizada desde la operadora.

Ante estos datos de nuevo hemos de recordar el origen de esta operadora como proyecto de la UNORCAC. Institución que no aparece directamente como perceptora de beneficios, si no es a través de los ingresos que llegan a los cabildos. Aquí de nuevo aparece una particularidad de esta empresa, que la sitúan entre lo público y lo privado. Si Runa Tupari es parte de la UNORCAC y de la institución, es mediante el mercado, y la actividad del turismo comunitario como se establece una forma más —de las múltiples con las que cuenta— de relacionarse con sus administrados, es decir con las comunidades. Lo que sin duda podemos interpretar como una consecuencia (¿un insumo para el desarrollo?), para analizar una vez más, la retroalimentación que

---

<sup>88</sup>Un cuaderno, sencillo que completa la decoración de las habitaciones de estos albergues, donde los turistas dejan su opinión sobre la comunidad, la familia, y lo que puede resultar más interesante, las sensaciones que le acompañan en esta experiencia.

<sup>89</sup>Toda la correspondencia generada de la convivencia de los turistas con las familias (sobre todo el envío de fotos y demás recuerdos), llega a la oficina de Runa Tupari en Otavalo, para después ser distribuida.

<sup>90</sup>Según datos ofrecidos, gentilmente, por parte de Runa Tupari.

componen las relaciones entre mercado y comunidad; y que en el estudio de este caso, muy bien podría ser utilizado en el diseño de un plan tendente a reforzar la estructura organizativa de la comunidad y sus relaciones con las administraciones más inmediatas<sup>91</sup>. Ambas partes cuentan en su haber conocimientos y prácticas complementarios sobre el turismo y la realidad —política, organizativa, social, económica— de cada una de las comunidades. Aquí está su potencial como forma, particular, de participar en el mercado.

De manera más detallada, vemos como Runa Tupari tiene firmado un convenio con cada familia alberguista, donde se establecen las condiciones tanto para la empresa como para la familia. A través de este convenio se hace toda la transacción económica. En él se establecen las obligaciones de ambas partes. También en este proceso se ha recurrido a un sistema individualizado. Sí bien en un principio hubo un intento por parte de la operadora de establecer un modelo general para aplicar a todas las familias, las particularidades han llevado a formalizar uno por uno el convenio, con lo que una vez más podemos entender se produce una adaptación, en aras de una eficaz aproximación al mercado, buscando no romper lógicas tradicionales de funcionamiento previas a la llegada del turismo, que en vez de freno, actúen como potenciadores de la transacción.

Además de este contrato, del contacto más o menos informal que se produce cada miércoles en el momento del cobro, y de los intercambios que se puedan realizar con los guías cuando llevan y traen a los turistas, la operadora mantiene reuniones periódicas con los alberguistas. Normalmente son dos reuniones al año, una antes y otra después de la temporada. Es la forma que hasta el momento contaba la empresa para relacionarse con las familias. Y decimos hasta el momento, pues en los últimos días de nuestro trabajo de campo, tuvimos la oportunidad de asistir al proceso que al fin han puesto en marcha en Runa Tupari para sistematizar las relaciones con cada una de las comunidades.

La idea es buscar entre las familias alberguistas de cada comunidad una persona que actué de contacto con el exterior, como una especie de intermediario. Una propuesta que en el caso concreto de Tunibamba, consideramos podría llegar a tener una importancia esencial de cara al interior de la propia comunidad, si se pensara en alguien que además de representar a la comunidad en el exterior, realizara funciones de “informante

---

<sup>91</sup> Tal y como se plantea, —a modo de objetivo fundamental—, en el proyecto anteriormente referido que busca ampliar la oferta turística en Tunibamba a través de la instalación de una hostería. Desarrollado por Runa Tupari, pero elaborado a través de un proceso participativo tanto con los habitantes de la comunidad, como con los dirigentes de la UNORCAC.

turístico” hacia la comunidad. Con ello se socializaría mucho más esta actividad y se provocaría el proceso de apropiación que tan necesario parece para llegar a concebir — y sobre todo practicar— el turismo comunitario como desarrollo social.

En esta medida vemos, además del inmediato beneficio del intercambio de información, situaciones, intereses y soluciones, otra adecuada estrategia de Runa Tupari de adaptación de la empresa a las circunstancias de cada familia y cada comunidad. El origen, el tipo y el tamaño de esta empresa le permiten estar en reformulación dinámica de sus formas de hacer. Su objetivo sigue siendo el *”querer desarrollar”*. En las reuniones que acudí con sus directivos a las comunidades para explicar la oportunidad de contar con esta figura, y la puesta en marcha del proceso, comprobé como la forma incluso de dirigirse a las familias, ya es en sí un valor con el que cuenta esta particular empresa (una táctica). En el sentido que entiendo que con esta propuesta Runa Tupari se adapta por *conocimiento local* (Geertz, 1994) a las formas de entendimiento de las familias, va a su comunidad, les propone, les habla con su lenguaje, en sus espacios, utiliza ejemplos que sabe van a entender (como hablarle de las vacas, o los huertos), etc.. y en definitiva utiliza los códigos que saben funcionan entre los habitantes de cada comunidad (como por ejemplo las noches culturales, la comparación con otras comunidades, el prestigio, el conocer nuevas realidades, etc.....), muy bien podríamos estar acudiendo al establecimiento de una estrategia más, para aumentar el negocio.

Con la idea expuesta de que *“es una forma de que las familias sean parte de Runa Tupari”* porque en realidad *“ustedes son Runa Tupari”*<sup>92</sup>, se busca las pertinentes mediaciones culturales, de cara a su aplicación directa al desarrollo y adaptación al mercado.

Claro está que esta idea de los representantes (o intermediarios) presenta por otro lado la posibilidad de profundizar la presencia de la comunidad en el negocio turístico y de redefinir desde lo comunitario la relación con la operadora, aludiendo de nuevo a ese doble perfil que venimos analizando como parte de la especificidad de esta empresa. En este sentido, si Runa Tupari desarrollara un intenso proceso participativo y democrático en todas las comunidades, sería una forma cabal de tener una presencia real y directa de las comunidades en el negocio del turismo y en la práctica de la empresa<sup>93</sup>.

---

<sup>92</sup> Frases con las que se fueron estimulando las sesiones a las que nos referimos.

<sup>93</sup> Además de una manera impecable de acallar las críticas que desde diferentes sectores cuestionan su inscripción dentro de la categoría de turismo comunitario.

El análisis que venimos realizando de esta empresa nos sitúa ante diferentes modalidades de participación en el mercado. Inicialmente, la intervención viene determinada desde el lugar en que se situó nuestro actor en el intercambio. En este caso parece necesario valorar los diferentes productos y sobre todo, los objetivos con los que participa en el negocio esta operadora.

Esta claro que el caso de Runa Tupari, no lo podemos analizar cual tour operador al uso, pues tanto sus productos, como sus objetivos (al menos en el discurso con el que se presentan) y sobre todo sus formas de hacer para conseguirlos, difieren de un modelo generalista que persiga, tan solo, un mayor número de turistas<sup>94</sup>. Evidentemente este tipo de turismo es —y bajo cualquier concepto busca ser— un negocio; lo único es que quizás, una aproximación a este fenómeno desde un clásico análisis de mercado, contribuya a que perdamos de nuevo a los sujetos....

Inevitablemente hay que pensar en otro modelo de mercado o más bien, en otro modelo para nuestro análisis, donde el beneficio y la rentabilidad estén definidos desde otros parámetros. Sin duda alguna ello conlleva una nueva manera de contabilizar los rendimientos, con la mirada centrada en la cultura, e interesándose no tanto “en los productos culturales ofrecidos en el mercado de bienes, sino en las operaciones que hacen uso de ellos” (de Certeau, 2000: XVIII)<sup>95</sup>.

La propuesta es mirar al mercado desde la formas de hacer, rescatando los agentes que intervienen en el proceso, destacando las estrategias<sup>96</sup> y tácticas<sup>97</sup> con las que abordan —desde la cultura—, su incorporación al mercado.

Para ello es necesario indagar metodologías que nos hagan centrarnos en los sujetos que intervienen en el hecho turístico. Para optimizar la transacción, y además poder contar con el mercado como espacio de interacción y por tanto agente de desarrollo, es necesario superar el análisis exclusivo del objeto e incorporar a los actores; fijarnos

---

<sup>94</sup>Cosa que por supuesto busca también Runa Tupari, y que se concreta en su constante esfuerzo en mejorar su promoción, para darse a conocer y tener más negocio.

<sup>95</sup> En el análisis del turismo comunitario por tanto, hemos de contabilizar como un valor el potencial que suponen las prácticas culturales, las maneras de hacer indígenas, su fuerte identificación y sus maneras de organización, a través de los cuales los usuarios se reapropian del espacio organizado por los técnicos de la producción (De Certeau, 2000: XLIV) de mercado, en este caso.

<sup>96</sup>Llamo estrategia al cálculo de relaciones de fuerzas que se vuelve imposible a partir del momento en que un sujeto de voluntad y de poder es susceptible de aislarse de un ambiente...aquí estaría la racionalidad económica o política (De Certeau, 2000:L).

<sup>97</sup>Por el contrario, llamo táctica a un cálculo que no puede contar con un lugar propio, ni por tanto con una frontera que distinga al otro. La táctica no tiene más lugar que el del otro....Lo propio es una victoria del lugar sobre el tiempo. Al contrario, debido a su no lugar, la táctica depende del tiempo, atenta a coger al vuelo las posibilidades de provecho. Lo que gana no lo conserva. Necesita constantemente jugar con los acontecimientos para hacer de ellos ocasiones. (De Certeau, 2000: L)

detalladamente en cómo actúan en la comunicación (en sus formas de hacer), tanto del que oferta y como del que demanda; buscar sus preferencias, así como sus formas de participar en el proceso<sup>98</sup>.

En definitiva un camino que nos lleve a “valorar” como se miden los logros expuestos por Doña Digna<sup>99</sup>, cuando nos mostraba los pasos que había dado, ella sola y después tanto de las capacitaciones recibidas como de sus contactos con turistas, a la hora de mejorar y transformar algo tan importante para ella como es la decoración de su casa. Un caso en el que el beneficio y rentabilidad se sitúan del lado de la mejora en la autoestima, y el empoderamiento de estas mujeres. Ahora, sienten y comprueban con sus prácticas como ellas también pueden participar —a través del turismo— en ámbitos desconocidos hasta el momento para ellas, y que sin duda actúan de plataforma para su participación en la vida social de su grupo.

Por eso, hemos de seguir en nuestra presentación del resto de actores que intervienen en este intercambio, en la búsqueda de los demás protagonistas.

#### **4. Las familias, alberguistas**

Las familias alberguistas son protagonistas centrales del encuentro que estamos etnografiando, y en ellas reparamos por varias razones.

En primer lugar porque es en el seno de su cotidianidad, de su espacio, de sus relaciones, contradicciones y *haceres* diarios con los que entra en contacto el turista cuando llega a la comunidad. En ellas se materializa el intercambio, la relación que nos viene trasladando a lo largo de estas páginas, de la cultura al mercado. Estos hombres y mujeres, sus hijos, sus casas, sus formas de sufrir, de celebrar, de vivir y de ver el mundo, son en realidad el gran producto, diferenciado y competitivo del turismo comunitario en Tunibamba.

El análisis de la relación que se establece entre los turistas y estas familias nos ayuda a ver las conexiones reales de la comunidad, tanto con su contexto más inmediato, como con el más lejano, es decir con el exterior; y sobre todo nos permite desvelar como el proceso otorga *formas de hacer* (reinterpretadas desde cada una de estas familias en Tunibamba) que impregnan de particularidad, conforman las tácticas y estrategias con

---

<sup>98</sup> Entendiendo quizás, cómo segmentos mundializados —por ejemplo, los jóvenes, los viejos, los gordos, los desencantados— comparten hábitos y gustos convergentes...como el mundo es un mercado diferenciado constituido por capas afines. No se trata, pues, de producir o vender artefactos para “todos” sino promoverlos globalmente entre grupos específicos (G. Canclini, 1995: 109).

<sup>99</sup> Cuyo caso muy bien puede servirnos para ejemplificar una fuerte tendencia entre las mujeres responsables de estas familias alberguistas.

las que desenvolverse en el mercado turístico. Los miembros de estas familias, como muchos de nuestros informantes en Tunibamba describen, “*están muy influenciados por la vida de fuera, y por su contacto con esta vida de fuera*”. Es gente que sale de la comunidad por razones fundamentalmente laborales o de estudio, y que en cada uno de sus regresos a la misma, llega con el bagaje de lo vivido y conocido en la experiencia<sup>100</sup>. Por eso el contacto y las posibles repercusiones del turismo comunitario en Tunibamba, así como su potencial como factor de desarrollo, hemos de estudiarlo, (vía estas familias alberguistas), desde todos los puntos posibles que nos ayuden a definir el encuentro, pero siempre y fundamentalmente, como parte de un proceso de intercambio mayor, de más envergadura que nos sitúa en la llamada por Renato Ortiz modernidad-mundo (2004).

Como recordaba una de nuestras informantes, parece claro que estas familias “*ya no tienen bastante con lo que le da la tierra comunitaria*”, y en el turismo indagan una ayuda en su economía; una búsqueda que las pone en circulación en un mundo económico, en un mercado, y en un sistema de valores donde se van alejando, cada vez más de actividades que han sido sus ocupaciones tradicionales. Un hecho que hace que cada mes tengan ingresos extras vía la llegada de turistas, pero del mismo modo que les llega gracias al trabajo del marido en una empresa de construcción en Quito, como maestro, o haciendo ladrillos...Y es que ver el comportamiento de cada una de las tres familias con las que hemos convivido en Tunibamba sin duda alguna, es estudiar un mercado, es hacer el análisis de una transacción económica, pero también es ir mucho más....Es llegar al caso del turismo comunitario en Tunibamba; un lugar donde, a diferencia de lo detestado en otras zonas de nuestros estudio, toda dimensión de comunidad, de comunitario, de acción social conjunta, de colectivo, de formas de grupo y cultura indígena (productos todos “marketizados” en esta oferta turística) aparecen concentrados en torno a la convivencia que cada turista tenga, de manera particular, con la familia que le acoja, nunca por su relación directa con la comunidad..

En nuestro trabajo de campo uno de los documentos más relevadores lo hemos encontrado en los relatos de las razones y argumentaciones que cada una de estas familias establece para explicar su llegada al turismo. Una de estas mujeres comenzó relatando sus inicios con el estudiante que fue su primera experiencia, su estreno en el

---

<sup>100</sup>Paradójicamente la principal vía de contacto de Tunibamba con el exterior se inicia desde su propio territorio; por las salidas constantes y necesarias de sus habitantes “al mundo”, y por la llegada de este resto del mundo, a través de los medios de comunicación. Siendo así, el temido riesgo de contaminación, o pérdida de identidad por efecto del turismo, no toma fuerza como crítica o riesgo fundamentado.

turismo comunitario. Me contó de su relación con este estudiante, como vivió en la casa y fue recibido como un miembro más de la familia; hasta tal punto que se convirtió en su compadre, en el padrino de bautizo de su hija, que posteriormente murió. Este último dato, unido a lo largo de la estancia, la sintonía con el joven, y su “inexperiencia” en esto de los turistas, hacen que esta sea, para esta familia, una historia especial. Una historia, una relación, un alojamiento que realmente ha dejado huella en esta familia...y de algún modo ha empezado una forma de abordar estas relaciones; me explico: uno de los lamentos de esta señora, es la pena que le produce cuando se van algunos turistas, y pensar que ya no los verá más. Este dato me dio mucho que pensar a la hora de ubicarlo dentro del mercado, el marketing, el intercambio, las culturas, etc..... Y es que en este punto necesariamente hay que buscar explicaciones tanto personales (ya que ella siempre está sola y reconoce que le gusta saber que hay alguien en la casa, alguien con quien conversar, para sentirse menos sola) y también de tipo cultural, en cuanto que las relaciones, su concepción en una dimensión espacio/tiempo, están definidas en parámetros diferentes con las que llegan los turistas. En cuanto que, por parte de esta señora, parece que se produce, además de un beneficio un vínculo, fruto de otra manera de entender el contacto con los demás, o al menos, de otra manera de expresarlo. ¿Es por buscar un agrado? ¿Es por el carácter particular de esta mujer? ¿Son ganas de mostrar como viven, como son?, pero sobre todo ¿Qué hace que una historia sea especial? ¿Es así en todas las familias? ... Claramente no. Buscar respuestas a estas preguntas entre los demás alberguistas que operan con Runa Tupari, nos llevo a una gran diversidad de respuestas, situaciones y disposiciones, incluso en la misma comunidad.

De este modo no es lo mismo conocer la comunidad, una parte de Ecuador y la vida de estos indígenas, si resides en un albergue o en otro de Tunibamba. Las tres familias que en la actualidad desarrollan la actividad turística presentan una gran variedad; ya sea por la experiencia acumulada, con una diferencia de casi seis años en la instalación de los tres albergues, estas familias presentan considerables diferencias a la hora de recibir turistas, y de encajar la actividad del turismo dentro de su cotidianidad. Van desde el nerviosismo y las ganas de agradar que emite la pareja recién incorporada al turismo, hasta la veteranía y la capacidad de resolver situaciones sobrevenidas (como la llegada de tres turistas más, a última hora de la noche y tener que improvisar una cena con productos del huerto familiar) por parte de una de las señoras de más antigüedad en el negocio.

Por razones de formas de ser, de edad y género; la división de actividades y roles según género y edad dentro de las actividades de las familias evidentemente establece formas de relación diferenciadas. Que en una familia haya niños de corta edad, que la mayoría de las cenas y desayunos con las familias estén dirigidos por las mujeres, etc... sin duda alguna facilita la interacción con visitantes considerados iguales. De hecho, a esta categoría —a conversaciones entre mujeres, y en concreto entre madres— pertenecen las interacciones que desde mi punto de vista más destacadamente ahora me hacen hablar del encuentro.

Cuestiones de posición social. En el caso de Tunibamba, tal y como relatamos anteriormente, debido a la situación de crisis y rivalidad que se vive en el seno de la sociedad local, es obvia la repercusión en lo que ofrece al turista (las cosmovisiones y hasta las actividades) según nos quedemos en el albergue de arriba o en el de abajo. Como muy diferente es la noción de comunidad, y de su propia organización, que ofrece la última familia llegada al negocio, que al ser el esposo miembro del cabildo muy bien puede ser la asistencia a una minga o a una asamblea la primera actividad que te proponga como turista.

Razones de nivel y actividad económica, son la que propician que según estemos con una u otra familia, podamos conocer de cerca la crianza de determinados animales, la siembra o recogida de frutos, o incluso tengamos la posibilidad de hacer ladrillos en uno de los hornos de la comunidad.

O por cuestiones de formación, atendiendo al número de miembros de la familia, o el bien el propio conocimiento de otras experiencias tan evidente en el caso de dos de las mujeres que regentan los albergues en Tunibamba, que han vivido largos años de su vida trabajando en el servicio doméstico en Quito, que muestran notables diferencias con la que no ha tenido esa experiencia, a la hora de relacionarse, de dirigirse y de presentarse a los turistas.

En definitiva hablamos de diversidad por las distintas posiciones que estas familias ocupan con respecto a la comunidad; que por supuesto, condiciona las formas con las que estas familias establecen su contacto con el resto de los actores implicados, sobre todo con la operadora y con los turistas. Es toda esta gama de particularidades, de posibles respuestas y acondicionamientos al encuentro, la que personifica la actividad económica, el producto, el encuentro. Por eso cada uno de ellos sí que son de verdad una *experiencia única*. Es curiosa la frase, pues es lo que se vende, lo que se oferta pensando fundamentalmente en la demanda, y en los posibles registros de satisfacción y



expectativas del cliente; cuando es en realidad una riqueza proveniente de la oferta, un recurso que se va dando en la medida que se ejecuta la convivencia.

Uno de los atractivos que ofrece Runa Tupari en su publicidad y promoción de ventas es precisamente el hecho de que no haya una programación estándar: “*no hay actividad programada*”, ya que lo realmente importante y seductor es la convivencia con estas familias; y si esta viene definida por las rutinas cotidianas y sus propias *formas de hacer*, bien podemos deducir que componen realmente el producto turístico. Por eso hacemos especial hincapié en estas familias, pues realmente el conjunto de situaciones que experimenta cada familia, (claro está dentro del contexto de su comunidad y de su cultura) es la que da impronta a su forma de participar en el intercambio con el resto de actores y, por ende de modelar su participación en el mercado.

Ni que decir tiene, que es a través de los miembros de estas familias, como los turistas entran en contacto con la comunidad. Con ellas materializan las expectativas con las que llegan (ya sean fruto de un buen marketing, de lecturas y estudios, previos, de prejuicios culturales, etc...) a esta experiencia, a esta cultura y en concreto a Tunibamba. En muchos de los desayunos y cenas compartidos con turistas en los albergues de la comunidad he observado como se pregunta insistentemente en algunos casos —de manera directa, o a través de cuestiones más amplias— por los ritos indígenas, por las celebraciones al sol, por la existencia de espíritus, por brujos y chamanes, por la lengua quíchua o por las ropas indígenas. En las respuestas, de nuevo, una gran diversidad, y sobre todo la sensación en muchas ocasiones de estar viviendo un descubrimiento en tiempo real; es decir, que no sólo se estaba contestando cortésmente a la pregunta de un cliente, sino que se estaba tomando partido, posición e identidad, en el proceso de interacción. Las formas utilizadas dejan claro como se busca satisfacer en todo a ese cliente, y de algún modo cumplir expectativas.....Así, el día que tuve la suerte de pasear por la comunidad con la hija de la familia donde residía, en nuestro primer destino de camino a recoger la vaca que pastaba en el prado de la hacienda, nos desviamos para pasar por “la vertiente”, uno de los espacios sacralizados y ritualizados en las celebraciones comunitarias (sobre todo en las fiestas del Inti Raimi). Lo que en primer momento me pareció fortuito, y un buen ejercicio de reconocimiento etnográfico, pronto descubrí que era una estrategia; esta chica parecía saber qué buscaba yo en la comunidad. Comenzó por mostrarme donde empezaba la razón de sus formas y lógicas de vida indígena en la comunidad. De algún modo por la experiencia ya adquirida, y por las percepciones registradas, estas familias saben qué elementos de su

realidad se convierten en atractivos, exóticos para sus huéspedes. Si además se compara la forma en la que se realizan estas referencias en familias recién llegadas al negocio, con la experiencia que aportan los que llevan más de seis años en el turismo, las diferencias son más que notables.

Estos rasgos característicos de las culturas indígenas desde luego son demandados, vendibles, vendidos, sin duda alguna. Pero más allá de estrategias, y en nuestra propuesta de registrar además de estas, tácticas, nos encontramos con otras muchas cosmovisiones y prácticas del mundo indígena, que forman parte esencial de ese producto, del atractivo y sobre todo de la forma en la que se produce la convivencia. El uso del tiempo por ejemplo; no aparece en ninguna promoción o requerimiento, que estas familias deleiten a sus visitantes con una manera de usar, de contabilizar y por ende de narrar el paso de tiempo en sus vidas, y que desde luego nada tiene que ver con el que mantiene la mayoría de los turistas que los visitan. Un manejo del tiempo que es en sí, en su aplicación práctica a determinadas actividades diarias en la casa y en la comunidad, un rasgo distintivo; un uso del tiempo que permite que no se vivan situaciones de estrés, ni se sienta la prisa ante ningún hecho; que explica la demora a la hora de cenar por ir a recoger o atender a los animales, y la espera por parte de los miembros de la familia y los turistas; que hace entender, sin premuras, que se retrase el guía de la operadora al traer o recoger a los turistas, mientras se ofrece conversación a éstos para que no desesperen; que hace que se planifique a tan corto plazo, pues todo depende de cómo se den las cosas en la tierra, o con el clima —se cambia de tarea si está lloviendo “mama Cotacachi”<sup>101</sup>—, o se deja lo programado para ese día por tener que recoger el maíz o la papa, etc... en definitiva, hablamos de valores que subyacen a la vida de estas familias, que más allá de ser objetivados de cara a componer la oferta turística, componen el conjunto de insumos con los que se sitúan en su convivencia en el mercado turístico, y dibujan sus formas de participar en la cultura.

En este camino, y a modo de hipótesis, bien podríamos entender que estas familias viven un momento de especial transformación<sup>102</sup>, con respecto al mercado pero sobre

---

<sup>101</sup>El omnipresente volcán a cuyos pies está situada la comunidad de Tunibamba, que llora en los días de lluvia y se esconde con la nieve. Constituye uno de los mitos de origen para los habitantes de esta región.

<sup>102</sup>Que podemos ejemplificar con la centralidad de la tierra a la de significación y distinción que le otorga en turismo, y que ya algunos autores vienen señalando “el arraigo a la tierra es tanto una reivindicación cultural, como la expresión de un origen campesino de casi todos los dirigentes indios. Pero ya no es expresión directa de la extracción social y actual del modo de vida diario de la dirigencia étnica” (Guerrero y Ospina, 2003: 265).

todo a su ubicación dentro del grupo; y cómo en su participación en el turismo comunitario van desarrollando un conjunto de tácticas para el mercado, pero también programando una abierta estrategia para su continuidad como grupo, con una identidad diferenciada, en la sociedad global con la que negocian. La ilusión que mostraba la última familia que se acaba de incorporar al negocio en Tunibamba nos ayuda a comprender la idea; sorprende como esta joven pareja recibe todo lo que les está llegando, de repente, con su participación en el turismo (reuniones, representaciones, medidas en su casa, en su vida, etc...). Ellos responden con su ilusión “*por conocer cosas nuevas*”, “*ganas de avanzar, de estar más en el mundo*”, por eso reciben con agrado todo esto. Son jóvenes, viven en el seno de una comunidad en crisis, con quizás demasiadas presiones locales a nivel de comentarios, críticas y sanciones, pero al tiempo han vivido fuera, conectados al exterior por su televisión, incursiones en Internet, con amigos y familiares en el extranjero, etc..... Quizás para ellos el entrar en contacto con turistas sea esa manera que estaban buscando de seguir desarrollando su identidad indígena, en su territorio, con su lengua, con sus ropas, con su forma de vida, pero transformando el mundo que quieren ofrecer a su hija. Una forma concreta de abordar su posición en el mundo actual, pero desde su identidad, desde Tunibamba.

En este sentido la situación particular, de crisis, encontrada en Tunibamba bien puede añadir un plus a nuestro análisis del turismo comunitario, pues en ella considero se condensan varias de las formas en las que se presentan las identidades indígenas en la actualidad<sup>103</sup>.

En el marco de una sociedad en continua transformación, en el que la combinación de muchos y muy variados factores viene a repercutir en la construcción actual de esa realidad, la etnografía de estos tres casos nos ofrece la posibilidad de conocer —a través de las diferentes convivencias— el estado dinámico y vivo de una forma de situarse en el mundo. Desde el mundo indígena.

Es valerse del carácter dinámico de la cultura, entendida como recurso y como factor de intervención y desarrollo. Computar los rasgos de una identidad en transformación a la hora de situarse en el mercado. Todo ello, desde una noción completamente dinámica de identidad, sin miedos teóricos a la hora de constatar como ya no podemos considerar a

---

<sup>103</sup>Los cambios que adscribimos a estas familias, son compartidos por los habitantes de un contexto más amplio. Condiciones, que hay autores que para el caso de Cotacachi han podido concentrar en diferentes procesos convergentes en la emergencia de sujetos ciudadanos: “el declive del poder gamonal, el impacto de la modernización, el desarrollo de la educación, la emergencia de la organización campesina indígena local, la influencia del clasismo, la vigencia de los derechos políticos con el retorno constitucional y la presencia del movimiento indígena como actor político en la década del 90”(Ortiz, 2004:58).

los miembros de cada sociedad como perteneciendo a una sola cultura homogénea y teniendo por lo tanto una única identidad distintiva y coherente (G. Canclini, 1995: 168). Aprovechemos la consciencia de que la nueva situación global de la economía y la cultura disminuyen la importancia de los referentes tradicionales de identidad.

Más bien debemos buscar las ventajas de esa hibridación<sup>104</sup>, y optimizar la situación de intercambio que ofrece, pensando en como las reformulaciones negociadas de estas identidades en su iconografía y sus prácticas tradicionales, son tácticas para extender el comercio y mejorar la vida cotidiana (G. Canclini, 1995: 170).

## 5. Los turistas

Su presentación completa nuestra etnografía sobre los encuentros y relaciones a través del mercado del turismo comunitario. Los turistas que visitan Tunibamba componen la contraparte en la interacción y determinan, con sus *formas de hacer*, el desarrollo del proceso comunicativo y la transacción económica. Su actuación remata el escenario; lo único es que, desde el lugar desde el que hemos establecido la mirada, desde la cultura —en esta comunidad, en Tunibamba—, las formas de participación de este grupo inicialmente vienen muy determinadas por la condición que los sitúa en el intercambio, es decir, por ser visitantes, consumidores y clientes<sup>105</sup>.

Por nuestra parte, buscamos de nuevo poner de manifiesto la necesidad de mirar a los sujetos que participan en el intercambio, y hablar del perfil de este turista, en el sentido que su caracterización condiciona la actividad central en la que se basa, diferencia y caracteriza el turismo comunitario: en la convivencia. Pensar en cómo en esta experiencia consumidora, el factor previo de imagen soñada, de imaginación, de tremenda curiosidad, con el que llegan la mayoría de los turistas a cada uno de los albergues, se convierte en factor clave para el desarrollo de la relación que se produce, para el intercambio. Son personas que están buscando fundamentalmente conocer algo “extraño” a sí mismos, a sus formas de vivir y de ser; una ruptura, un choque con las

---

<sup>104</sup>El problema reside en que la mayor parte de las situaciones de interculturalidad se configuran hoy no sólo por las diferencias entre culturas desarrolladas separadamente sino por las maneras desiguales en que los grupos se apropian de elementos de varias sociedades, los combinan y transforman. Cuando la circulación cada vez más libre y frecuente de persona, capitales y mensajes nos relaciona cotidianamente con muchas culturas, nuestra identidad no puede definirse ya por la pertenencia exclusiva a una comunidad nacional. (G. Canclini, 1995: 109).

<sup>105</sup>Aunque entiendo que no es este el lugar para explicitar las dimensiones en cuanto a la producción de sentido que realiza el receptor, el cliente, el turista tras la experiencia, entiendo que incorporar una extensa etnografía del viajero (la imagen y representación con la que llega y se va de Tunibamba, así como analizar la reelaboración de esta experiencia en sus acciones posteriores) abre otro gran campo de observación desde el que abordar el turismo comunitario.

lógicas con la que viven sus rutinas cotidianas y que les permita —desde la diferencia— poder situarse en su tiempo de ocio en la aventura de lo desconocido. Obviamente todo este capital inicial ha de ser contemplado para medir la satisfacción de las expectativas del cliente<sup>106</sup>; pero después de nuestra observación, podemos decir que de igual modo que para conocer las formas en la que se produce la acción.

Partimos del hecho de que todo turista al emprender su acción (al comprar), a través de sus preferencias y posibilidades define el producto y determina la oferta; pero aunque inicialmente a todos los turistas que llegan a Tunibamba le podamos otorgar el mismo objetivo, “*no todos los turistas son iguales*”<sup>107</sup>, ni buscan lo mismo, ni por lo tanto se relacionan del mismo modo. Entre ellos se pueden señalar diferentes grupos, en función de las expectativas que explícita o implícitamente manifiesten. Entre ellos varían las preguntas y curiosidades: hay quien pregunta sobre todo por la comunidad, por su organización por la idea de sociedad solidaria y ancestral; quien se sitúa en las circunstancias de la familia con la que residen (el número de miembros, sus actividades económicas, sus alimentos, sus diversiones, etc.); hay quien realiza preguntas generales sobre Ecuador; quien tan sólo está interesado en saber cómo son estos indígenas, en porque visten así, como hablan, que creen, etc....; y también hay quien no pregunta nada, solo observa, entre otras razones porque no hablan nada de español (este es uno de los elementos que inicialmente, y muy a pesar de los grandes esfuerzos que realizan las familias por entenderse, condiciona la realidad del encuentro).

Se realizan preguntas la mayoría de las veces, buscando confirmar ideas previas, modelos o concepciones, como si estuvieran viviendo un viaje ya soñado o al menos pensado. Es decir, se consume un producto, no sólo en el acto y tiempo del intercambio, sino que la imagen que se busca confirmar de manera *única* a través de esta *experiencia*, forma parte del producto.

Recuerdo una pareja de holandeses que pasaron un par de noches en uno de los albergues de Tunibamba. Viajaban durante 21 días en un tour por Ecuador por medio de una agencia holandesa. Eran jóvenes, él ingeniero informático y ella enfermera. Viajaron totalmente programados. Son dos personas que han visitado buena parte de América, e incluso de Asia, pues en sus conversaciones realizan comparaciones (que refieren fundamentalmente a la facilidad de hablar inglés que tienen en Asia, y como no es así en América), y casi no conversaron con los miembros de la familia, más allá de

---

<sup>106</sup>Y de ello dan buena muestra tanto Runa Tupari como las familias alberguistas.

<sup>107</sup>Ha sido una las frases más registradas a lo largo del trabajo de campo.

las frases típicas de saludos y las necesarias en las comidas. En su despedida, se siente algo muy distinto a la mayoría de los casos, algo que pone fin a unos días de frías miradas. Se intuía la distancia. Se mantuvieron en todo momento en una actitud más de espectador que de protagonista, y mientras la familia, —que ya es capaz de percibir, y saber desde el principio como va ser el proceso—, se ha mantenido más o menos al margen, no ha incidido en preguntas, ni mucho menos ha iniciado un encuentro; tan sólo ha ofrecido un servicio lo mejor que saben. Al irse no fueron obsequiados con algunos de los recuerdos con los que la señora de esta casa despide a sus turistas, demostrando su agrado, su interés en que vuelvan, y sobre todo para que divulguen lo bien que le han atendido.

Y es que desde sus primeros minutos en la casa esta pareja mostró poca flexibilidad a la hora de buscar un acercamiento. Ello hace pensar en este tipo de turistas, y sobre todo en las razones que le han llevado a elegir este tipo de turismo; pensando hasta que punto puede más la búsqueda, la expectativa y lo soñado, que el hallazgo. Un caso en el que el turismo comunitario es tan sólo un producto más del mercado, igual que hay turismo de aventuras, riesgos, deportes fuertes...y como, con este viaje se pretende sobre todo completar un catálogo para la búsqueda de la emoción a través de lo que sea, de la experiencia “auténtica” de vivirlo, o incluso de saberse —y estar en posesión de relatar posteriormente— como consumidores de un producto más o menos exótico, en el mundo en el que se han de construirse como parte de una colectividad, de un grupo, de los consumidores<sup>108</sup>.

En el extremo, podemos relatar el paso por este mismo albergue, de otra pareja joven, ecuatoriana, de semejantes características en la que recordar los momentos de mayor complicidad observados por parte de la familia. Eran dos economistas que residían en Quito. Venían ya con algunas referencias, pues ella había visitado y tenía algunas relaciones con la zona por su oficio. Pero no parecían venir en plan de trabajo, sino más bien buscando el contraste, el campo y sobre todo la sensación de poder disfrutar o valorar este tipo de turismo y formas de vida. En ellos pude etnografiar un tipo de turista que se venía repitiendo en este albergue, que intentaba sobre todo resaltar los valores del turismo comunitario. Creo que con su ejemplo de nuevo debemos regresar al sujeto, y sobre todo pensar en las diferentes formas de ser turista o significar como tal,

---

<sup>108</sup>Esto es una manera de construcción de identidad, pero del turista. Su análisis, sin duda nos puede ayudar a conocer el proceso de todas las identidades en juego, así como su papel en el proceso de este intercambio cultural.

es decir ¿Por qué disfrutan tanto estos chicos al consumir las acciones que rellenan este formato de turismo? ¿Porque pertenecen a una especie global de turista, que busca lo bucólico, lo autentico, lo alternativo, lo solidario? ¿Es una forma de sentirse, identificarse y saber que uno puede ser igual que esos turistas extranjeros que vienen (mayormente desde Europa), valoran y pagan por compartir esta forma de vida?

Sea lo que fuere, lo que si está claro es la diferencia en el contacto en la familia. Puede ser por el idioma, la cultura, el país, no se, pero desde luego, el intercambio fue mucho más intenso y por parte de la familia se puso más interés que en otros casos por agrandar y satisfacer a estos turistas. En el encuentro parecían compartirse más significados. Con la señora de la casa, se produce una más intensa comunicación. Ella sentía —o al menos entendía— el interés de estos extraños por la cotidianidad y sencillez de su vida, y quizás esto le haga sentirse importante, reconocida, comprendida, orgullosa de sus cosas, y mostrarse más cercana, contar cosas personales y en definitiva estar más cómoda o libre a la hora de responder, y presentarse a los otros, a los turistas. En realidad, adaptaba su forma de relación, al tipo de turista.

Con el análisis de las formas de participar de los turistas concluimos nuestro intento por presentar un escenario: el mercado y los diferentes actores que en él desarrollan su acción. Hombres y mujeres que intervienen desde las lógicas que su posición les otorga, a la vez que sitúa en relación a la sociedad actual. Hemos primado en todo momento las *formas de hacer*, diferenciadas de cada uno de estos actores, sobre todo en un mercado tan global y unificador como puede ser el turístico. Pero lo hicimos siempre pensando que en Tunibamba esta forma de turismo comunitario, ofrece una gran particularidad —procedente de las estrategias y tácticas locales—, con la que además de participar en este negocio, se forma parte de la sociedad. Por eso a la hora de pensar en posibles conclusiones desde este caso de Tunibamba, más que reflexiones aparecen propuestas de futuro.

El proyecto en el que viven estos días confiados muchos de los protagonistas de esta historia (la puesta en marcha de la hacienda como hostería comunitaria), no sólo nos alerta de cómo en realidad estamos tan sólo en el comienzo de un largo proceso que se extralimita al turismo o el mercado, sino que nos traslada de nuevo a la cultura y nos hace pensar en cómo si finalmente se desarrolla, se puede estar redefiniendo una nueva comunidad. Nos lleva a diseñar la reforma de su organización y estructura de funcionamiento, a posibles mejoras, pero sobre todo a materializar una propuesta para medir la intensidad con la que delimitadas relaciones económicas, pueden desembocar

en un cambio en las relaciones sociales. Por eso el futuro, no solo del mercado, sino de la propia comunidad, muy bien podríamos condicionarlo a la puesta en marcha de este nuevo proyecto turístico, a modo de producto en el que aglutinar claves comunes —a los diferentes actores— con los que seguir construyendo y siendo parte de un proceso.

Por todo ello, una vez presentadas las actuaciones de cada uno de los actores en esta actividad turística concreta, en el caso de Tunibamba y en consonancia no solo con los objetivos parciales del análisis de esta comunidad, sino con el conjunto de la investigación en la que se inserta, podemos confirmar como la forma en la que se establecen las relaciones (entre la operadora Runa Tupari, la comunidad, las familias alberguistas, y los turistas) en el escenario del mercado, contribuye claramente al desarrollo del turismo comunitario. Detenerse en el análisis de la particular manera en la que se establecen las interacciones con *los otros*, desde la actividad y objetivos de una empresa, desde la vida diaria de estas familias, y de esta comunidad, con los turistas y el mercado turístico, es sin duda alguna trazar esos lazos y relaciones sociales que intuíamos al comienzo de estas páginas.

Es descubrir como la actitud y disposición ante el encuentro de cada uno de los actores aquí presentados acaba estableciendo estilos, formas de estar, y maneras de disponerse. Modos de *situarse* no ante el mercado (porque no es algo que le sea ajeno, de lo que no formen parte) sino *en el mercado*, pues todos son parte —y conforman con sus diferentes *haceres*— del mismo proceso.

En este sentido de construcción (desde las estrategias y tácticas con la que disponen para relacionarse desde su cultura) podemos afirmar que la incursión en el mercado, vía turismo comunitario, no es que sea un factor para el desarrollo y la sostenibilidad del fenómeno turístico (sin el cual por otro lado no existiría) sino que consideramos —ante el ejemplo analizado en esta comunidad— cómo la particular manera de situarse en el mercado ofrece un verdadero y potencial recurso para el desarrollo. Ser parte del mercado, turístico, se convierte desde este planteamiento, en eje vertebrador para la participación no solo en el negocio, la comunidad, sino en la cultura actual.

## **Bibliografía**

Comas, D. (1998) *Antropología Económica*, Barcelona, Ariel.

Contreras, J y Chamoux, N (ed) (1996) *La gestión comunal de recursos Economía y poder en las sociedades locales de España y América Latina*, Barcelona, Icaria



- De Certeau, M. (2000) *La Invención De Lo Cotidiano*, México, Universidad Iberoamericana.
- García Canclini, N. (1991) “El Consumo Sirve Para Pensar” En *Dia-Logos De La Comunicación*, Lima, FELAFACS.
- García Canclini, N. (1995) *Consumidores Y Ciudadanos*, México, Grijalbo.
- Geertz, C. (1994) *Del conocimiento local*, Gedisa, Barcelona.
- Gómez Crespo, O. (1993) *Comprar Y Vender*, Madrid, Eudema.
- Guerrero, F y Ospina, P. (2003) *El poder de la comunidad. Movimiento Indígena y ajuste estructural en el Ecuador*, Buenos Aires, FLACSO-Asdi.
- Korovkin, Tanya (2002) *Economía de mercado y democracia en los andes ecuatorianos*, Quito, Ediciones Abya-Ayala.
- Martínez Veiga, U. (1990) *Antropología Económica*, Barcelona, Icaria.
- Mauss, M. (1991) *Sociología y Antropología*, Tecnos.
- Miller, D.(1999) *Ir De Compras: Una Teoría*, Siglo XXI, Madrid, México.
- Naranjo, M (Ed) (2002) *La cultura popular en el Ecuador*, Tomo V, Quito, Centro interamericano de artesanías y artes populares.
- Ortiz, S. (2004) *Cotacachi: una Propuesta por la democracia participativa*, Ecuador, FLACSO.
- Ortiz, R. (1998) *Otro Territorio*, Bogotá, Convenio Andrés Bello.
- Ortiz, R. (2004) *Mundialización y Cultura*, Bogotá Convenio Andrés Bello.
- Polanyi, K. (1976) “Aristóteles descubre la economía” en Arenserg, CM. y Pearson, H, *Comercio y mercado en los imperios antiguos*, Barcelona, Labor, Pp 111-141.
- Puccioni Segatta, M y Torrigiani Malaspina, F (ed) (2001) *De peones a propietarios: la comunidad y la tierra comunitaria Cotacachi*, Ecuador, Florencia, Società Editrice Fiorentina.
- Sahlins, M. (1976) *Cultura Y Razón Práctica*, Gedisa, Barcelona.

# Autoridad y liderazgo en Huertas (Shaglli).

Prácticas y tácticas de articulación entre sujeto, comunidad y mundo.

Alberto del Campo Tejedor

## 1. Introducción

Pocos viajeros llegan a las comunidades de la parroquia de Shaglli, provincia del Azuay, en los Andes del sur ecuatoriano. Nunca vi turistas —extranjeros ni nacionales— en Huertas, una comunidad de medio centenar de familias campesinas, que habitan las últimas tierras fértiles y húmedas —a 2.780 metros de altitud— antes de llegar al inhóspito páramo. Como todo foráneo, sea antropólogo o no, llegué naturalmente con mi cultura, mis prejuicios, mis mitos. Entre estos últimos traía la idea un tanto difusa de la increíble capacidad organizativa de algunas comunidades, aunque me sorprendía frunciendo el ceño cuando oía cantar las maravillas del “espíritu comunitario” que aún albergaban ciertas poblaciones, que habrían aguantado las embestidas de los conquistadores, y aun de los Incas. Acaso el hecho de que los que iban a ser mis hospitalarios anfitriones fueran mestizos y, además, propietarios individuales de las tierras que cultivaban, matizaba de antemano mis prejuicios escépticos, a la vez que me insuflaba un creciente interés por conocerles. También ellos intentaban desarrollar un proyecto de turismo comunitario, aun si no eran ni indígenas, ni estaban organizados en estructuras de propiedad comunal, los dos rasgos a los que se suele vincular ese supuesto “espíritu comunitario” que explicaría el surgimiento de experiencias de turismo de idéntico sentido.

A medida que pasaban las semanas entre los huerteños, la desmitificación sobre lo comunitario creció al mismo ritmo que mi asombro. Las imágenes simplonas del “todos a una” o de la supremacía del interés colectivo sobre el ego, constitutivas, por otra parte, de las más antiguas utopías europeas, dejaron paso a una realidad crecientemente compleja en la que mis conceptos e ideas sobre las relaciones sociales no siempre eran operativos. Participar en las más cotidianas de sus actividades (en el huerto, en el horno de ladrillo, en la pesca de la trucha) pero también en algunos de sus momentos extraordinarios (sus celebraciones, sus inmortales días y noches de júbilo), me permitió progresivamente desentrañar la maraña de relaciones, no siempre igualitarias, que

alumbraba en gran medida tanto el peculiar funcionamiento de la comunidad, como el hecho de que fuera precisamente allí donde hubiera surgido un proyecto de turismo comunitario.

Confieso que, frente al tópico del campesino huraño, reservado en cualquier caso, las gentes de Huertas me parecieron abiertas, interesadas en conocer al otro. El lógico exotismo de un europeo viviendo entre ellos, no se tornó con casi nadie en extrañeza y desconfianza. La comunidad o, como supe después, una parte de ella, había habilitado para mí un cuarto, anexo a una de las casas del poblado, pero que se comunicaba con el exterior directamente. Interesados como estaban en el turismo, habían pensado que el forastero agradecería cierta privacidad, aun cuando su habitación estuviera dentro de una casa habitada. Tampoco había muchas otras posibilidades. Más allá de las viviendas de los campesinos no existía ningún lugar donde hospedarse, así que el antropólogo tendría que apañarse en aquella habitación que tenía vacía la familia de doña Gloria. Una cama, un ropero, una mesa, un banco, una silla y una sencilla estantería de madera habrían sido suficientes, pero se tomaron la molestia en hacer más acogedor el lugar con numerosas *cobijas* de lana que tapizaban el suelo. Sentirse arropado es tal vez un giro lingüístico de connotaciones infantiles y proteccionistas, pero no encuentro otro mejor para expresar la hospitalidad que me regalaron desde el principio. Pronto me di cuenta de que aquella aceptación estaba íntimamente relacionada con el interés y las atenciones de ciertos miembros de la comunidad estimados, reconocidos, incluso admirados por el resto, algunos de los cuales eran los que habían promovido la idea del proyecto de turismo comunitario. Mis anfitriones, los que me habían invitado a conocerles con el beneplácito de la comunidad, no eran simples miembros de ésta, sino individuos de peso, tanto en el pasado como en la actualidad.

Desde luego su sincera hospitalidad y el dispensarme un trato cálido y afectuoso desde el principio, no eran sus únicas virtudes, pero sí las primeras que agradecí. Silvio, el profesor de la escuela, se había tomado la molestia de bajar a Cuenca en autobús para acompañarme el día de mi partida hacia su comunidad. Hace tan solo una década tendríamos que haber dejado el 4x4 de la universidad de Cuenca en Shaglli, el centro parroquial, hasta donde llega hoy el autobús, y andar una hora más, montaña arriba, hasta Huertas, pero ahora, salvo en algunos días de la estación de lluvia, se podía llegar *cómodamente* en camioneta. Las tres horas de viaje desde Cuenca se hicieron cortísimas, entre otras cosas porque Silvio se mostró como un conversador amenísimo, nada pedante a pesar de sus diversos conocimientos. Era enormemente erudito y —cosa

rara, pensé— disfrutaba tanto hablando como escuchando. Intuí que aquello tenía que ver con su vivencia campesina y con un lugar donde la palabra —la palabra oral, la voz— aún fuera la principal manera de relacionarse.

Silvio había nacido en 1950 en Hornillos, una comunidad situada por encima de Huertas, pero se llamaba a sí mismo huerteño. Para despejarme esta contradicción, me narró la historia de Huertas de una manera breve y personal, tal y como era la propia historia de este lugar. Hace poco más de medio siglo, el balcón andino donde se desparraman las casas de adobe y madera en Huertas era precisamente eso, unas huertas de cascarilla (quinina), pertenecientes a la antigua hacienda de la familia Montesinos. Dicha hacienda estaba situada algo más arriba en la montaña, cerca de la actual comunidad de Hornillos, cuyo territorio, al igual que las tierras sobre las que se asientan otras comunidades actuales —Santa Rosa, por ejemplo— estaba englobado todo en aquel enorme latifundio de 12.000 hectáreas. “Mi tatarabuela llegó a esta hacienda, según creo, desde Cañar, y allí nacieron mi bisabuelo, mi abuelo y mi padre, como peones”. En 1949 habría fallecido el dueño de la hacienda y algunos de sus herederos, no demasiado interesados en la explotación de los lotes que les había tocado en suerte, no pusieron demasiados inconvenientes en venderlos.

    Mi abuelo, mi papá, mi tío y un señor de Baños, que hacía negocios con la compraventa de tierras, se asociaron y adquirieron estas 200 hectáreas de huertas, que eran propiedad de Esther Montesinos. Mis primeros recuerdos son de mi padre haciendo el desmonte acá para sembrar maíz. Fuimos los primeros en hacernos una choza de madera, ahí en el Mirador. Estaba solo. Era un bosque impenetrable. Imposible relacionarse con nadie. Al cabo de unos años, en 1955, bajamos algo más y nos hicimos una choza donde está ahora la capilla. Lo recuerdo bien: hacía un año que había nacido mi hermana. Mi abuelo estaba tan acostumbrado a la hacienda que acabó muriendo allí. Tenía muchos yernos. Algunos bajaron a Huertas y se construyeron chozas cerca de la nuestra: cinco familias en total. Aún no era una comunidad.

En torno a cultivos de maíz, de haba, quinua y otras leguminosas, crecieron estas familias que atrajeron a otras, especialmente a raíz de las dos reformas agrarias (1964 y 1973), que obligaba a convertir las relaciones de semiesclavitud de los huasipungueros a figuras contractuales salariales. La mayoría provenía de las tierras altas cercanas al páramo, menos productivas aún, así que el abundante agua y el clima moderado de Huertas, siguió arrastrando a las familias montaña abajo. Sobrevivían a base de maíz y

papa, complementados más tarde con distintos cereales; trigo, cebada. Los borregos proporcionaban lana para las *polleras* y los *rebozos* de las mujeres, las *chompas* y los pantalones de los hombres, las *baetas* donde envolvían a los bebés, y eran indispensables así mismo por el abono para las papas y otros tubérculos: ocas, mashuas. La carne apenas se probaba. “Yo recuerdo estar comiendo durante días enteros ocas frías. Mi madre nos las daba y decía que ella ya había comido. Pero no era verdad”, recuerdan algunos. Aun si la muerte coqueteaba con sus vidas constantemente — muchas familias tuvieron que soportar la muerte de más de la mitad de sus miembros— fueron saliendo adelante, especialmente en los años 70 y 80, “cuando los campesinos se organizaron y muchos que habían vivido toda la vida en la hacienda, empezaron a reivindicar sus tierras, y entre todos fueron consiguiendo algunas infraestructuras en todas las comunidades”.

Con el regadío desaparecieron los cultivos cerealísticos y el ganado vacuno sustituyó a los borregos que se hicieron innecesarios, habida cuenta de la posibilidad de adquirir prendas baratas en Santa Isabel, una vez mejoraron algo los caminos. Hoy Huertas es una comunidad de unas 50 familias, que viven a partes iguales en el poblado y desparramadas en casas por las laderas. Entre el resto de las 18 comunidades campesinas que conforman la parroquia de Shaglli, Huertas tiene cierta fama por su activismo y su capacidad organizativa. No en vano algunos de sus miembros tuvieron un notable protagonismo en el movimiento campesino décadas atrás y aún lo tienen. Pero eso me fue narrado más tarde.

A medida que avanzábamos por la pista de tierra que sube a la montaña desde Santa Isabel (el centro cantonal), el profesor Silvio iba poniendo fechas, hechos y caras al paisaje. Era un hombre de su tierra. Cuando llegamos, su amigo don Saúl, su mujer Inés y sus cinco hijos nos estaban esperando. Almorzamos *cui asado*, que es como los campesinos mejor saben decir: bienvenido. Tras la comida, supusieron que estaría cansado del viaje, así que me dejaron instalarme en la habitación. Aún quedaba algo de luz, así que salí y escogí al azar uno de los caminos que subía montaña arriba, el cual se estrechaba, después de pasar un puente de madera, en un sendero empinado. Parecía labrado en forma de escaleras. No pude imaginar quién podría haberlas hecho y mucho menos mantenerlas. El vasto silencio de las montañas y la vegetación, que parecía engullir el camino, parecían inmensos y poderosos al lado de aquellas rústicas escalinatas. Me sobresalté cuando mis pensamientos se toparon con un campesino.

Bajaba con su caballo, pequeño y robusto, como todos los de por aquí. La estrechez del sendero me obligó a echarme a un lado, agarrándome a una rama, y el jinete pareció premiar mi gesto con una parada, justo a mi lado.

— Puedo ayudarle, señor. ¿Sabe adónde va?

— A ninguna parte, creo— le contesté. —Acabo de instalarme en Huertas y estaba dando un paseo.

Creo que mi parca contestación no entraba dentro de las respuestas razonables posibles (acaso los campesinos no den paseos por el campo), y su semblante parecía exigir una más convincente:

— He venido con Silvio.

— Ah, ¿con el profesor Silvio?

— Sí, hemos almorzado en casa de Saúl.

— Ah, ¿es usted pariente de don Saúl?

— Bueno, no, voy a trabajar con él, imagino, estas semanas. Estoy interesado, como él, en el turismo comunitario...

— Bienvenido. Mi nombre es Manuel.

— Alberto. Buenas tardes.

Me encontré con él al siguiente día. Él sí estaba emparentado con Saúl, con don Saúl. Era su cuñado. Iba con frecuencia a su casa. Por el precio que sugirieron, acordamos que yo desayunaría, almorzaría y cenaría en casa de don Saúl. Aun si no se podían permitir el consumo de carne, excepto la gallina de vez en cuando, la enorme variedad de especies de su huerto (quinoa, aurín, nabo silvestre, varios tipos de coles, coliflor, brócoli, acelga, zanahoria, ajo, arveja, etc.) hacía las comidas agradables, especialmente la sopa de cada día. El queso fresco nunca faltaba, como tampoco el choclo y el arroz, los jugos de frutas y las *agüitas*, infusiones de hierbaluisa, valeriana o manzanilla. Nunca comíamos solos. No sólo sus cinco hijos y un nieto, abuelos, tíos, primos, primos segundos, compadres, amigos, la gente aparecía sin previo aviso y siempre hubo que comer por un sencillo “que Dios se lo pague”.

Según le fui conociendo, entendí que era un hombre relevante, “un hombre bueno”, me dijeron, de prestigio entre los suyos, como igualmente me fue dado entender con el tiempo que “los suyos” eran muchos más de lo que nosotros los españoles entendemos por familia. Merecía respeto y, por ello, el “don”. Sus conocimientos de horticultura y de plantas medicinales eran sencillamente asombrosos, incluso para un campesino de

los Andes. Tiempo atrás me había interesado por la agricultura ecológica, pero pocos labradores conocí que aunaran al mismo tiempo la herencia del conocimiento ancestral campesino, el constante interés por formarse en conversaciones con otros agricultores, incluso con la lectura de libros especializados, así como una increíble vocación empírica, siempre ensayando, siempre intentando mejorar el rendimiento de tal o cual especie, a cuyo lado se plantaba otra para mantener a raya a las plagas, por ejemplo. No me extrañó que don Saúl fuera el curandero de la comunidad, ni que hubiera quien, tras volver de la ciudad “desahuciado por los médicos de bata blanca”, según me contaba uno, siguiera el tratamiento integral que don Saúl había sugerido, con un ritmo vital, un ejercicio, unas comidas y bebidas, que constituían el modo de vida campesino. Si tenía remedios para el mal de ojo o el susto, sus ungüentos, pócimas y otros remedios, obligatoriamente enmarcados en “una vida sencilla” —según propugnaba don Saúl—, también habían convencido al profesor, quien desde que retornó a vivir a Huertas para seguir una dieta a base de hierbas y verduras, había visto desaparecer sus dolencias cardíacas.

Con todo, aquel hombre sereno y siempre activo a la vez, cuyos 48 años parecían haber acumulado un denso poso de sabiduría, era mucho más que el curandero, como fui descubriendo con el tiempo. A menudo me acompañaba para presentarme a otros miembros de la comunidad; trabajaba con él de vez en cuando, charlábamos, me enseñaba las propiedades de tal o cual planta, los secretos de alguna poción, que me apresuraba a anotar en el cuaderno de campo. “Estoy con Saúl” se convirtió en mi puerta de entrada a las casas, a las vidas del resto de la comunidad. Me sorprendí contestando afirmativamente el día que alguien me preguntó si es que era su amigo. La mayor parte del tiempo la pasaba con él, con el profesor y su sobrino, Jaime.

Don Saúl solía llamarme “joven Alberto”, aunque nunca escuché referirse así a Jaime, a quien yo llevaba sin embargo unos cuantos años. Claro que Jaime era como de su familia. Universitario, inteligente, inquieto, que pretendiera a una de las hijas de don Saúl, no era la única razón de que aquel joven se hubiera quedado en Huertas, mientras muchos de sus compañeros de edad habían emigrado. “Es una suerte que Jaime esté aquí”, escuché muchas veces. Especialmente los padres de los menores estaban encantados con quien regentaba el único local que abría todas las tardes al público. Cada día se aglutinaban docenas de niños para ver la película que proyectaba en vídeo (la señal de televisión no llega a Huertas). Otras veces servía el local —en realidad una sala de su casa reconvertida— para el ensayo del grupo de danzas. No se servían

bebidas alcohólicas, excepto cerveza, así que no todos los jóvenes ni adultos se dejaban ver por aquí. Además la cerveza se servía a temperatura ambiente —no hay refrigerador—, cuando la había, pero esa circunstancia no parecía disuadir a nadie de su consumo, siempre esporádico, casi como un producto de lujo, propio de las fiestas. Los viernes y sábados se ofrecían papas fritas y un refresco por 50 centavos, que junto con la película —gratuita— constituía el principal divertimento de los niños huerteños, durante las tardes-noches de los fines de semana. Conscientes de los estragos que el alcohol causaba en muchas familias, unánimemente sus vecinos consideraban la idea de Jaime un acto de sensibilización “con los problemas de la comunidad”, aun si este no fuera el único “servicio a la comunidad”.

Jaime es quizá el más preparado de nosotros. Conoce lo antiguo y lo de ahora. Lo mismo dirige las danzas folclóricas, como tú has visto, que trabaja con la computadora. Yo mismo le he tenido que pedir varias veces que me escriba en la computadora un informe. Él sabe de papeles. Es listo y está preparado. Es un chico moderno, de hoy. Esa es la verdad. Haría falta alguno más como él.

Aun siendo el único universitario de Huertas (estudiaba segundo de pedagogía a distancia, asistiendo los sábados a Cuenca), no se permitía ni la más leve pedantería. Como su tío Jaime, se consideraba y era considerado un huerteño más, aun cuando eso no implicara un igualitarismo a todos los niveles. No, ni el profesor Silvio, ni don Saúl, ni Jaime eran desde luego comunes y, aun así, no les gustaba que se destacaran sus diferencias con el resto, ni siquiera tomando un trago, cuando fragua la sinceridad. Acaso, como a todo hombre inteligente, el riesgo de adulación les parecía mayor que el placer del reconocimiento.

Fueron ellos principalmente, aunque nunca solos, los que impulsaron la idea del turismo comunitario “para abrirse al mundo pero controladamente”, como se encargaban de matizar. Tiempo tardé en comprender cómo en aquellas montañas, donde en cada risco, cada río, cada laguna habitaban seres legendarios, podría haberse gestado un proyecto de turismo, acaso la actividad más prototípica de la globalización. Había quien nunca había abandonado esas laderas, aterrazadas desde tiempos incaicos, quien jamás sospecharía que alguien que no se hubiera criado allí pudiera tener algún interés en asombrarse con aquel universo montañoso de bosques y prados, surcado por riachuelos que bajaban desde el páramo. No pasaron muchos días hasta que escuché los nombres de Saúl, Jaime y otros junto con el de “líder” o “liderazgo”, “dirigente”, “organización”,



“política”. Casi nada en Huertas, ni el proyecto incipiente de turismo comunitario, ni ningún otro aspecto de la realidad, estaba al margen de esas confusas palabras, que no tuve más remedio que intentar desentrañar.

## **2. Liderazgo, Antropología, Narración**

“Liderazgo”, “autoridad”, “comunidad” son conceptos usados tanto coloquialmente como en la academia, lo cual no es usual del todo. En la parroquia de Shaglli, como acaso en el resto de Ecuador, al menos en el ámbito rural, todo el mundo sabe lo que es un líder comunitario y una comunidad, así como todo el mundo reconoce la autoridad de ciertas personas en ciertas circunstancias, aun cuando no encontraríamos dos definiciones idénticas, igual que no hay dos líderes iguales, ni dos comunidades en que el liderazgo se ejerza de la misma forma. “Un líder es aquel que ostenta un cargo, es el dirigente de la comunidad o de algo mayor, si lidera alguna organización popular”, me dijeron, pero también “el líder comunitario lo es para toda la vida, mientras su vida esté enfocada a la comunidad”. Es una de esas palabras laxas, polisémicas, que engloba multitud de hechos sociales, al igual que cuando la gente se refiere a algo como “clásico” o “romántico”.

Por otra parte, es difícil referirse al liderazgo de manera aséptica, objetiva. Y sin embargo la mayoría de estudios de liderazgo ocultan la intencionalidad del investigador en su texto, como si de la propia descripción científica —neutral, despersonalizada— se infiriera una conclusión inequívoca. Esto impregna al texto de un halo de objetividad, pues, aun cuando el discurso científico está estructurado conscientemente para llevar al lector a una visión específica de las cosas —como las cosas son, según el investigador, que además no es un actor en la trama descrita— la omisión de toda referencia a lo subjetivo, lo opinable, lo personal, lo seleccionado se asemeja a un cuadro realista, como si más que interpretación hubiera una exposición naturalista. La falacia de la ocultación del investigador lo es aún más cuando se trata de investigar el poder, la autoridad, el liderazgo, como reconoce cualquier antropólogo que se haya enfrentado a estas cuestiones:

Ante hechos como el poder o la autoridad no caben posturas neutrales. Se está, sin remedio, a favor o en contra de uno y otra. La simple descripción —y mucho más el intento de explicación— de los fenómenos sociales en los que interviene lleva consigo, inevitablemente, algún tipo de justificación o de cuestionamiento. Probablemente, se deba

ello a la contradicción o paradoja que todo poder o autoridad entrañan (Luque, 1996: 141).

El liderazgo siempre es una fuente de tensión, por cuanto intrínsecamente —sea cual sea el desarrollo, los sujetos involucrados y las prácticas en cada cultura— conlleva algún grado de articulación entre unos (los líderes) y otros, aun cuando unos y otros pueden ejercer estos papeles indistintamente, según qué contextos, y casi nunca la relación entre ellos se desarrolle en términos de dominación y obediencia. En todo caso, siempre existe en la mirada al liderazgo una valoración que, según creo, conviene explicitar. Es otra manera de hacer ciencia social: reconocer el lugar del investigador, situarlo en las escenas descritas (pues estuvo allí como actor y, para bien o para mal, interfirió de mil maneras), explicitar desde el principio cuáles son las conclusiones del antropólogo, una vez se sienta a redactar el texto.

Hay otro escollo a la hora de analizar el liderazgo, la autoridad, el poder. Éstos son conceptos, ideas, etiquetas, instituciones culturales que, aun cuando coincidan incluso en denominación lingüística a un lado y otro del Atlántico, constituyen realidades diferentes en cada lugar. La antropología hace tiempo que ha alertado sobre el peligro de interpretar las categorías *emic* a la luz de los marcos de comprensión de la cultura del investigador, aunque también ha reconocido la imposibilidad absoluta de comprensión sin traducción. Por ello esta disciplina ha proporcionado, después de la deconstrucción relativista, maneras de leer la realidad y de escribir sobre ella que salvan algunos de los obstáculos, que ella misma ha sacado a la luz. Aun si no es éste el lugar apropiado para exponerlas, puede ser suficiente proponer cierta escritura etnográfica en la línea de lo que Clifford Geertz (1973) llama *descripción densa* (*thick description*), consistente básicamente en una narración altamente connotativa, de manera que el lector pueda — como hace la novela— impregnarse de la cultura sobre la que lee, más descubriendo la urdimbre de significados con que están tejidos sus personajes, que hallando explicaciones a los comportamientos de los otros, leídos en clave de causa-efecto.

La descripción densa focalizada sobre un aspecto del entramado social permite además vincular ese rasgo —que en un ejercicio de abstracción y separación analítica identificamos como `liderazgo´— con el resto de rasgos culturales con los que opera en la práctica social (y con los conceptos con que se vincula en las mentes de los individuos). Al utilizar el liderazgo como un *paradigma*, me tomo en serio las sugerencias de Edgar Morin, muy especialmente sus aportaciones a lo que él llama un

*pensamiento del contexto y de lo complejo*<sup>109</sup>, como la mejor manera de hacer frente a la disyuntiva a la que nos lleva escapar del etnocentrismo sin caer en el relativismo epistemológico y moral. En efecto solo veo aquello que el paradigma me permite ver. Y sin embargo, el intentar reconstruir mi concepto y sustituirlo por el punto de vista del nativo, me obliga a desentrañar su *lógica* del liderazgo, lo que es lo mismo que decir, comprender los demás conceptos-paradigmas relacionados (autoridad, poder, pero también individuo, comunidad, etc.). La tarea es interminable, como cualquier pesquisa social. Pero observar las relaciones entre estos paradigmas me permite arrojar algo de luz sobre el paradigma al que enfoco principalmente.

Con estas premisas, en este texto se argumentará que el surgimiento del turismo comunitario en Huertas es fruto no tanto de un a veces mitificado *espíritu comunitario*, sino de la trabada articulación entre eso que, desde Occidente, llamamos el ámbito privado y el colectivo, entre la libertad individual y el compromiso grupal, entre el yo y el nosotros, y más aún en la atípica relación —para el occidental, claro— entre los niveles individual, familiar y comunal. Lo comunitario no se construye así siempre en detrimento de lo privado, sino que lo uno y lo otro forman más bien parte de un *entramado comprometido*, en que no es fácil distinguirlos, al menos según nuestra concepción de lo público y lo privado, como dos esferas separadas y antagónicas.

En este sentido abordo el liderazgo en Huertas como una táctica, una práctica, un *habitus* de articulación y compenetración de estos niveles (el individual, el familiar y el comunitario), así como de otros conceptos-paradigmas que en Occidente nos parecen excluyentes (libertad-compromiso, mercado-reciprocidad, igualdad-diferencia, etc.). La etnografía saca a la luz que, si los niveles individuales, familiares y comunales no son compartimentos estancos, tampoco su relación es dialéctica, como esperaríamos. Conocer el papel de estos liderazgos es clave para comprender la operatividad de este sistema de tres niveles, cuya mezcla de tensión y armonía puede ser un acicate para el surgimiento de iniciativas de turismo comunitario desde la empresa privada; o la aparente esquizofrenia de plantear entre unos pocos algo que afecta a todo el mundo (y que solo es viable si al final acaba involucrando a toda la comunidad). La historia de cómo y en qué contextos se gesta esta *cultura comunitaria* en la que aparecen en lugar privilegiado las *prácticas de liderazgo* —mucho más complejo que un supuesto

---

<sup>109</sup> Propone Morin (2000: 122-128) siete principios-guías para reemplazar la causalidad unilineal y unidireccional, por “una dialógica capaz de concebir unas nociones a la vez complementarias y antagónicas”, que “completará el conocimiento de la integración de las partes en un todo, mediante el reconocimiento de la integración del todo en el interior de las partes”.

sacrificio del ego a favor de un idílico nosotros o de una renuncia a la iniciativa propia a favor del seguimiento del líder— se nos antoja fundamental para comprender la génesis y desarrollo del turismo comunitario en comunidades como ésta. Tal vez, precisamente esta extraña y compleja articulación en la que paradójicamente se da al mismo tiempo un alto grado de comunitarismo y visión colectiva, junto con claros y reconocidos liderazgos individuales, sea uno de los factores que permita llevar adelante estas propuestas.

### **3. Igualdad y diferencia. Mito y realidad de lo comunitario.**

Para abordar la complejidad del liderazgo en Huertas, considero indispensable superar aquellas lecturas que plantean lo comunitario como lo opuesto a la autoridad y al poder individual. Y acaso sea también necesario deconstruir el discurso tópico que exalta las comunidades andinas con un halo romántico y entona la canción nostálgica de “cualquier tiempo pasado fue mejor”, cuando los nativos vivían igualitariamente en armonía con el medio y sus semejantes, antes de que fueran absorbidos en esta vorágine de explotación, competitividad, alienación y consumo, donde se habría implantado el individualismo y la desigualdad. Sin negar el brutal impacto y la aculturación forzada en los sistemas sociales nativos a raíz de la conquista española, ni la historia de sometimiento e injusticia, mantener una distinción simplista después de 500 años puede ser una legítima estrategia para eso que Castells (1998: 30) llama *identidad de resistencia*, pero no resulta útil para el análisis social. En un mundo globalizado sin mónadas culturales, la tipología clásica de la antropología política basada en variables correlativas (sociedad tribal - igualitarismo - reciprocidad - colectividad vs. sociedad postindustrial - estratificación - mercado - individuo) oculta, más que muestra, unas realidades siempre híbridas. El presente y pasado de Huertas, en este sentido, creo que es sintomático de lo que vive hoy el campesinado, no sólo en el Ecuador. Mercado y reciprocidad coexisten, al igual que igualdad y ámbitos de desigualdad, autoridad y consenso, comunidad y liderazgo.

Una cosa es reconocer la ausencia de una gran diferenciación socioeconómica en el seno de la comunidad —lo que ningún estudioso del campesinado se atrevería a ignorar— y otra obviar los elementos de distinción históricos y actuales, incluyendo el liderazgo, o ver en ellos el fruto de la implantación por la fuerza de rasgos culturales exógenos, creando una imagen prístina e igualitaria que retoma por enésima vez el mito

del buen salvaje. Ni hay, ni hubo nunca absoluto igualitarismo económico, ni de ningún otro tipo. Como han comprobado los huerteños, para creer en lo comunitario, no es necesario mitificar ni inventar la tradición (Hobsbawn, 1983).

Así, lo comunitario no implica para los huerteños una igualdad idílica, utópica. Aun si se reconocen como “iguales” y hablan de la suya como “una comunidad de campesinos pobres en la que todo el mundo tiene más o menos lo mismo”, esto no es óbice para el reconocimiento de multitud de diferenciaciones económicas, sociales, políticas, culturales. La familia de don Saúl puede considerarse prototípica: con cinco hijos, alguno más que la media, salen adelante con tres vacas, tres terneros, una *vacona* (entre ternero y vaca), dos *chanchos blancos* y uno criollo, unas veinte gallinas, el doble de cuyes, un caballo, una yegua, un potro, así como 3.000 metros de huerto y 13 has de pasto para el ganado vacuno. El más rico de Huertas —el más *platudo*, como dicen por aquí—, posee 80 vacas, de ellas 15 productoras de leche, mientras que la mayoría sólo tiene un pequeño potrero, donde dejar pastar una o dos reses, algunos ninguna. Las remesas de los emigrantes han añadido un factor añadido de diferenciación, aunque en Huertas no se percibe tanto como en el valle, donde muchos enseñan el éxito de su aventura en suntuosas casas de bloque, frecuentemente inconclusas.

Podrá argumentarse que, en cualquier caso, no existen las diferencias económicas que encontramos en una ciudad, por lo que cabe esperar un mayor igualitarismo socio-político. Pero sólo una lectura simplistamente economicista puede ver en el capital monetario la única fuente de poder y desigualdad. En un sugerente artículo titulado “Las formas del capital”, Pierre Bourdieu (2000: 131-164) distingue entre el *capital económico*, directa e inmediatamente convertible en dinero; el *capital cultural*, que a su vez existe en al menos tres formas; *interiorizado* (el conocimiento adquirido y acumulado), *objetivado* (en forma de bienes culturales como libros o máquinas) e *institucionalizado* (en forma de títulos académicos); y finalmente el *capital social*, el entramado de relaciones sociales que constituye una fuente de reconocimiento y de recursos mutuos, el cual puede activarse como consecuencia de la pertenencia a un grupo. Todos ellos suelen ser representados y puestos en acción como *capital simbólico*, en la medida en que se ejerzan, se conozcan y se reconozcan (se aprehendan) bajo formas simbólicas. Superando la perspectiva economicista de la política —clásica en la manera occidental de ver las cosas—, aparece a las claras la relación entre estos otros capitales y los liderazgos en Huertas. Así, por ejemplo, el líder posee un *capital cultural*

diferenciado del resto, en algunos casos fruto de la inversión y transformación del escaso *capital económico* de los padres en *capital cultural* de los hijos. El profesor Silvio lo reconoce:

Debo mucho al sacrificio de mi papá. Se hizo en la hacienda como peón pero fue el único en hacer el servicio militar. Naturalmente el servicio militar era obligatorio y la libreta militar era necesaria casi para cualquier gestión relacionada con la administración, pero por aquel tiempo ¿quién podía controlarlo aquí? Mi padre fue un caso especial. Al hacer el servicio militar adquiere otra visión del mundo. Está fuera, coge afición por la lectura. Con esta visión pensó que yo debía tener otra formación. Los mismos profesores decían: “mándeles a estudiar”. Él apenas aprende a escribir y a leer en la hacienda, así que tuvo claro en hacer de mí un tipo diferente al que había sido él. Esa fue la intención de mi padre. Por eso contrató a un *entendido* en Huertas, en 1959, con otros cinco padres. Las escuelas eran así, eran atendidas por gente más o menos hábil, no habían terminado la primaria, solamente el tercer o cuarto grado, pero era suficiente. Fueron sólo tres meses. Después seguí en Shaglli, con otros dos. El resto quedó analfabeto. Tardaba dos horas en llegar. Tenía unas botas de caucho, de llanta vieja, que al menos evitaban las espinas. Mojar te mojabas. Después de cuarto grado, se acaba la instrucción. Solamente yo fui a Cuenca a estudiar, con trece años. Mi padre se empeñó. ¡Un tipo de la montaña en la ciudad! Era terrible. Me quedé hospedado en una casa que cobijaba y daba comida por algo de plata. Mi padre tenía para pagarme la manutención, haciendo mucho sacrificio. Fui el primero en salir de Shaglli. Hubo otro que fue llevado por sacerdotes para el seminario, pero no acabó. Estudié 10 años en Cuenca. En 1977 obtuve mi primer destino en Pichilcay. En 1979 regresé a Huertas. He estado tiempo fuera, he trabajado en otras comunidades, pero mi vida está aquí.

Por otra parte, como veremos, la participación conjunta en el movimiento campesino, la densa y compleja urdimbre de relaciones parentales y ritual-parentales, todo ello tejido por reconocibles vínculos emocionales, constituyen —en términos políticos— una fuente de *capital social* que puede activarse en diversos contextos. Sólo cuando realicé el mapa genealógico completo de la comunidad, me di cuenta de que tan solo vivían y morían allí seis apellidos: Medina, González, Maxi, Aucay, Guamán y Cabrera<sup>110</sup>. En términos simplificados se puede decir que todo el mundo está emparentado, bien consanguíneamente o por matrimonio, en una de estas seis estirpes. Así no es difícil que los liderazgos se ejerzan en conexión con otros en una maraña que tiene en el

---

<sup>110</sup> En realidad son siete, pero los Sánchez Bermeo forman sólo una familia nuclear.

parentesco su principal vinculación. La diversidad de ecosistemas en función de la altura<sup>111</sup>, desde las comunidades del páramo productoras de tubérculos, las huertas de las comunidades a media altura, a los campos cálidos de maíz, cercanos ya al valle de Yunguilla, propician la estrategia de vincularse a otras familias de otras latitudes mediante alianzas matrimoniales o figuras ritual-parentales como el compadrazgo, entre otras cosas para asegurar mediante un sistema de reciprocidad los alimentos durante todo el año. Como igualmente, las largas distancias entre las viviendas y las propiedades, especialmente allí donde cultivan tubérculos, así como las posibilidades que brindan, explican, en parte, que sea interesante considerar “familiar estrecho” a un tío segundo de la esposa de uno. Conocer esa red parental o cuasiparental, es imprescindible para comprender que el liderazgo es una fuente, por igual, de tensión y cooperación. Tan frecuentemente observé que aquellos que ostentan cierto prestigio están emparentados o vinculados amistosamente, formando así una red de autoridad, como que los conflictos derivados de la coexistencia de varios liderazgos (y por ende distintos campos donde se ejerce, diversas maneras de ejercerlo, etc.), derivan en complicaciones y malestares que todos achacan a “problemas familiares”.

¿El líder lo es porque tiene capital social y cultural o es el liderazgo una específica forma de capital? Naturalmente, así planteada, la pregunta resulta estéril, ya que —si tomamos en cuenta las consideraciones del *pensamiento complejo*— es falaz establecer una secuencia temporal de causa-efecto. Preferimos interpretar la relación entre el liderazgo y el capital social, por ejemplo, pero también de estos con los demás elementos que configuran la urdimbre política de Huertas, a la luz del *principio del bucle retroactivo*, introducido por Norbert Wiener y adoptado por Morin (2000: 124), que permite el conocimiento de los procesos autorreguladores: la causa actúa sobre el efecto, el efecto sobre la causa, como en una calefacción en que el termostato regula la marcha de la caldera. Sólo así vemos que el liderazgo individual y la acción comunitaria no sólo no se contraponen sino que en Huertas actúan en términos de retroalimentación, de tal manera que la comunidad es el resultado de un proceso de *homeostasis*. Como resulta pertinente tener en cuenta otros principios del planteamiento moriniano. A la luz del *principio sistémico u organizativo*, la comunidad es más que la suma de los individuos y sus liderazgos individuales, así como el *principio hologramático* pone de

---

<sup>111</sup> La parroquia de Shaglli es una franja que recorre distintas cotas desde las comunidades más cálidas a 2.200 metros hasta las cumbres del páramo, más allá de los 4.000, bajo las cuales sobreviven algunas pequeñas comunidades.

manifiesto la aparente paradoja de que lo comunitario esté presente en cada individuo, al igual que el individuo y el liderazgo son una parte del funcionamiento comunitario. Otras dos claves se me aparecen en el transcurso del estudio del proceso histórico de esta comunidad. Frente a la concepción de que el liderazgo (como habilidad individual) genera la acción (por ejemplo la movilización) y crea el producto (la comunidad), aquí me inspiro en el *principio del bucle recursivo* que supera la noción de regulación por la de autoproducción y autoorganización. El liderazgo y la comunidad no sólo son productos y efectos sino productores y causantes de lo que los produce. En el proceso de constitución y organización comunitaria emergen y se constituyen los líderes como producto, cuya acción es parte del proceso organizativo (a su vez otro producto). Uno y otro se generan a sí mismos en un proceso dialógico, son pues productores y causantes de aquello que causan. Esto ilustra el último principio, el *dialógico*, que une dos nociones o principios (la afirmación comunitaria y el liderazgo individual) que con la lógica lineal y causal de la ciencia clásica deberían excluirse mutuamente. Es la inseparabilidad de las nociones aparentemente contradictorias (individuo vs. grupo, tradición vs. modernidad, poder vs. igualdad, iniciativa vs. obediencia, etc.), la que permite concebir el proceso histórico complejo que de manera resumida expongo a continuación.

#### **4. Bosquejo histórico del liderazgo en huertas: Iglesia, acción campesina y cultura comunitaria.**

##### **4.1 Del huasipungo a la comunidad**

Los primeros campesinos que fundaron Huertas hace menos de seis décadas, vivían relativamente aislados en chozas de madera, techos de paja y piso de tierra aplastada. Sobre un armazón de troncos amarrados con suro y bejuco (una especie de lianas), se levantaban toscamente las paredes con barro y paja. Con las vigas clavadas en el suelo, la choza (de un solo aposento y cocina) se deterioraba tan pronto, que al cabo de ocho o diez años había que erigirla de nuevo. Alguna buena cosecha permitió a algunos levantar sus casas de *bejareque*, con troncos sobre un cimiento de piedras, e incluso tejar el techo. Otros, con mayor capacidad técnica, prefirieron siempre el adobe, como el que da forma a la mayoría de las casas que hoy se conservan por aquí. El padre del profesor Silvio fue el primero en sustituir la paja por la teja, que traía de Shaglli, el centro parroquial. Sin embargo, no acabó de cubrir la casa hasta 1963, lo que permite



hacerse una idea de las posibilidades económicas de aquellos hombres y mujeres recién desprendidos del huasipungo. De hecho, la mayoría nunca pudo aspirar a tales mejoras infraestructurales y tuvo que esperar a los tejados de zinc para olvidarse de coger paja del páramo para restaurar el techo después de los días de lluvia.

Por aquel entonces llegó el padre de Saúl a Huertas. Por 100 sucres se hizo con 35 hectáreas que sirvieron para dar de comer a siete de los doce hijos. El resto murió. “Eran tiempos difíciles... nadie tenía de nada, sólo para comer, y no siempre”. Aprendió el arte de fabricar ladrillos y aún hoy es el único que posee y hace trabajar su horno. En Pedernales, de donde provenía, tuvo que acostumbrarse a diversificar tareas para sobrevivir: además de los cultivos en fincas con distinta altitud y cosechas, había aprendido carpintería, albañilería, así que se adaptó pronto a las nuevas condiciones de Huertas. Ciertos conocimientos de medicina tradicional le diferenciaban ligeramente del resto, así que algunos acudían a él en caso de enfermedad. Incluso en los partos asistía a las mujeres. Saúl aprendió de su padre el arte de la agricultura, la carpintería y sus rústicos conocimientos herbolarios, pero en ningún modo se quedó ahí. Su participación en el movimiento campesino de los años 70 y 80 suscitó en él un creciente interés por los sistemas de producción alternativos y así se hizo agricultor ecológico, participó en cursos, leyó libros para aumentar sus conocimientos de medicina tradicional. La necesidad puso en marcha sus destrezas de albañil y carpintero para construir no sólo su propia casa de adobe y madera, sino otra, aneja, para albergar algún día a turistas que quisieran conocer otro mundo. Sus amigos saben que fue a raíz de su participación en las organizaciones campesinas, donde fue “creciendo como persona”. “Tuvo buenos maestros”, dicen, como muchos que hay por aquí. “Sus padres fueron huasipungueros y se han hecho en esta idea del movimiento campesino”. El padre Hernán Rodas, que anduvo por estas montañas desde finales de los 60 hasta principios de los 90, lo recuerda así:

Yo estaba en Shaglli y me llegaron a buscar para una confesión. Fui a confesar a un anciano moribundo y me dijo:

—He robado 10 metros de alambre de púa.

Y le digo:

—¿Y cómo así, abuelo?

—Es que he trabajado 70 años en la hacienda y nunca me pagaron un centavo. Y ya me han echado y me traje siquiera 10 metros de alambre de púa.

—¿Y como usted hay más gente?

—Toditos alrededor de la hacienda estamos viviendo apegados, los trabajadores de la hacienda.

Entonces me dediqué a ir casa por casa hasta encontrarlos a todos e hicimos una reunión. Mi primera impresión fue fatal. Ninguno quería tomar la hacienda, ninguno quería que le den su huasipungo. A pesar de que les habían bajado a todos a una oficina en Cuenca y les hicieron firmar con la huella diciendo que ya les entregaban, pero ha sido sólo para mostrar a las autoridades, pero nunca les dieron nada. Entonces hasta lograr organizarles y que les den su huasipungo fue un enfrentamiento durísimo con los dueños de la hacienda. Simplemente intentaban al equipo español —y yo estaba con ellos— simplemente aniquilarlos, matarlos. Andaban con fusiles hasta que le cogieron a uno de ellos preso en Shaglli y a puntapiés rompió la cárcel y salió. Esa historia, hasta recuperar la casa-hacienda, forma parte de la memoria de la gente de la parroquia de Shaglli.

#### **4.2 Liderazgo sacerdotal**

No pasó mucho tiempo hasta que en Huertas me hablaran del “equipo español” y de Hernán Rodas. Si hay una persona sin la cual es imposible entender el desarrollo de Huertas, y aun de muchas otras comunidades, ésta es Hernán Rodas, un párroco afín a la teología de la liberación, que trabajó durante 23 años con los campesinos de un área inabarcable: Pucará, Shaglli, Ponce Enríquez, Pichilí. La memoria de estos campesinos, reavivada cada vez que se menciona su nombre, es un acicate vivo que ha impulsado no pocas experiencias colectivistas: desde huertos comunitarios hasta el proyecto de turismo comunitario que nos ocupa.

Él tuvo un criterio diferente. Hernán Rodas ha creado una auténtica escuela, una manera de hacer las cosas, como tienen todavía algunos sacerdotes: Ernesto en Pucará, por ejemplo, o el párroco que tenemos ahora en Shaglli. Antes de venir él, a los sacerdotes se les saludaba poniendo la rodilla en el piso, quitándose el sombrero y besándole el anillo. Él vino con otra idea. Traía su guitarra y cantaba en las misas, se paraba con la gente, se preocupaba por la gente, fuera a misa o no. Organizó cooperativas, comunas, hizo que la gente se uniera para trabajar juntos. Allí donde había una organización y una lucha, detrás estaba Hernán Rodas. Él creó ese estilo de horizontalidad en la gente: nadie sabía más que el otro, había que hablar.

Así lo recuerda aún el profesor Silvio. Formado en el seminario de Cuenca, Hernán Rodas se planteó casi desde el principio hacer realidad su particular interpretación liberadora de la figura de Cristo. Tildado de comunista, fue acusado de estar en relación

con Alfaro Vive Carajo, el movimiento guerrillero que por aquel entonces planeaba la revolución en El Ecuador. Según testimonio unánime en Huertas, éste no fue más que un intento, logrado hasta cierto punto, de criminalizar a los líderes del movimiento campesino.

Estaba vigilado por el ejército. El ejército vino aquí en varias ocasiones. Venían a amedrentar. Por extensión, cualquiera que estuviera con él, era acusado de revolucionario y fichado. Pero claro, lo que pasa es que en estas montañas no podían controlarlo todo.

El papel de este sector de la Iglesia en la configuración *in situ* de liderazgos locales campesinos, es difícil de exagerar. Naturalmente, no en todas las comunidades germinaron por igual estos liderazgos, como tampoco una organización comunitaria estable y solvente, pero allí donde hubo un fuerte movimiento campesino, está detrás la memoria de este párroco, trabajador infatigable, omnipresente con su mula en el último rincón de su parroquia, para estar en contacto con la tierra y sus moradores. Tan largas eran las distancias —de la parroquia de Shaglli a la de Pichilí salía a las 6 de la mañana y no llegaba hasta las 6 de la tarde— que rara vez dormía más de tres días en una misma comunidad.

El *convento*, la morada del párroco, colindante con la iglesia en Shaglli, sirvió de punto de encuentro para las organizaciones campesinas durante varios años. En el tiempo en que marchó a España para formar parte del equipo de traducción de la Biblia latinoamericana, su sustituto, un párroco inglés con demostrada animadversión hacia este tipo de teologías y acciones campesinas, puso fin a esta colaboración. Pero acaso ya se había generado entre los campesinos un estilo organizativo. Cerrado el *convento* y rota la sintonía con el pueblo, las organizaciones campesinas construyeron en 1979, en la misma plaza de Shaglli, la *casa comunal*, que sirvió durante años de escenario para las más acaloradas sesiones políticas. Aún hoy las caras de Engels, Marx y *el Che* están pintadas en sus paredes. “No las quitamos por respeto. Son parte de nuestra historia”.

Nuestra estancia en Shaglli y Huertas coincidió con un relevo de sacerdotes. El párroco saliente no había sintonizado con la idiosincrasia de estas gentes y —tal era la interpretación de los propios shagllienses— “se va, antes de que le echen”. La gota que colmó el vaso —su imposición de reducir la celebración de la fiesta patronal a dos horas (de ocho a diez), así como la prohibición del consumo de alcohol— enmascaraba la

auténtica razón del cambio: su divorcio con gran parte de los campesinos, acostumbrados a *otra* Iglesia.

La fabulosa bienvenida al nuevo párroco, de cuyo “carácter campesino” corrían ya rumores en todas las comunidades semanas antes de llegar, hizo que éste se emocionara en su primera misa, donde dejó clara su vocación:

No me llaman padrecito, llámenme por mi nombre. Gracias a Dios soy campesino y vengo con mi machete y mis botas... soy bien bravo. Gracias por la bienvenida. En los próximos días voy a visitar cada una de las comunidades. Quiero conocer a todos. De cerca.

A los pocos días le vi subir en camioneta, en “carro”, como dicen aquí, y “encajonado”, atrás como todos los demás, hacia no sé que comunidad. Iba guitarra en mano, como hacía Hernán Rodas.

#### **4.3 La dinámica de acción campesina y el surgimiento de una cultura del liderazgo**

Es imposible separar la presencia y la acción de líderes como Hernán Rodas del proceso de “liberación campesina”, como alguno lo denomina, pero es simplista, como hemos dicho, analizarlo en clave de causa-efecto. Unos y otros (campesinos y agentes externos) se imbrican en una lucha y es *durante el proceso* cuando se gestan los reconocimientos mutuos, se articulan las respuestas y se forma una acción colectiva, en la que ya es imposible distinguir a los unos de los otros, la acción comunitaria de la acción individual. “Están hechos de otra pasta” se suele decir de los líderes, pero en realidad dichas cualidades no son, tal cual, previas al proceso, aun cuando fructifican en ciertos individuos y no otros (por ejemplo en aquellos que ya tienen cierto capital cultural, como el sacerdote o el profesor, o los que por sus vínculos familiares consiguen poner en marcha un extenso capital social). En cualquier caso es en el seno de la interacción colectiva, donde se labran y toman cuerpo, se conocen y reconocen habilidades, acciones y responsabilidades valiosas para el grupo, tales como la honradez, el ejemplo, la sencillez, pero también la convicción, el tesón, la capacidad de ilusionar, a su vez causas y efectos de este proceso de movilización.

Toda cultura está en el fondo siempre sujeta a múltiples influencias, pero hay momentos de mayor o menor apertura, de mayor incidencia de *los otros*. En esos momentos, como el que nos ocupa, puede darse una aculturación más o menos forzada o, como es el caso,

un sincretismo entre las prácticas nativas y las de los foráneos. Por otra parte el desarrollo de estas estructuras políticas no es ajeno a los avatares del resto de comunidades campesinas del Ecuador. Hernán Rodas recuerda “otras tomas de tierra de las grandes haciendas” en otras partes del Azuay, y aun del Ecuador a raíz de las dos leyes de reforma agraria, aunque puntualiza que “la parroquia de Shaglli fue uno de los lugares con mayores movilizaciones del pueblo, tanto que se editó un folletito en Shaglli que te cuenta cómo el pueblo fue destruyendo las estructuras de poder que de toda la vida existieron en la región”.

Crear estructuras comunitarias institucionalizadas para apropiarse de los recursos de su entorno y tomar las riendas de su desarrollo, fue uno de los medios que el movimiento campesino reconoció en todo el país. Las comunidades shagllienses instituyeron en los años 70 lo que se denominó *comités promejoras*, cuyos presidentes representaban a la comunidad en el *comité promejoras central* (también llamado *comité del pueblo*, como el de Pucará), el órgano a nivel parroquial. La *Unión de Organizaciones Campesinas Clasistas de Santa Isabel* (UNOCC), a su vez, constituía el órgano aglutinador de aquellos. La reivindicación de la tierra y la canalización de recursos económicos y técnicos de las instituciones nacionales e internacionales son reconocidos hoy como los principales propósitos de aquel movimiento, que vería su ocaso a finales de los años 80. En 1987, coincidiendo con la cantonización de Pucará, la UNOCC desaparecerá al quedar relegada a la parroquia de Shaglli y algunas otras comunidades. Queda el recuerdo entre los campesinos más activistas de una época dorada, en que se consiguieron los principales avances infraestructurales: electricidad, agua potable, mejora de los caminos, programas de alimentación y salud, de tecnologización agraria.

La Iglesia no solo dio cobertura moral al movimiento campesino, bajo el auspicio del arzobispo de Cuenca, sino que, a través de ciertos párrocos como Hernán Rodas, trabajó codo a codo con el pueblo, en una fusión de religión y desarrollo socioeconómico y político como tal vez nunca se haya visto en estas quebradas verdes. No se limitaron a la acción, sino que también en el plano de la educación, la concienciación y el estudio lograron avances sorprendentes. Así, por ejemplo, una comisión de ocho compañeros de la UNOCC visitó durante el año 1983 a 227 familias de Pucará y Shaglli, para conocer los problemas de alimentación, salud y producción. La publicación de esta investigación-acción, en un didáctico libro, con un lenguaje sencillo y abordable por todos, es, desde mi punto de vista, un ejemplo de devolución de resultados. Entre los

ocho investigadores se encontraba Inés Cabrera, la esposa de don Saúl, que no es sólo el pilar afectivo de su familia, sino responsable en el mismo nivel que su marido de la economía familiar. Como otras, se hicieron mujeres, esposas, madres al mismo tiempo que tomaban la iniciativa para asumir responsabilidades tanto en comités creados *ad hoc* —el comité de mujeres— como involucrándose en la misma organización campesina global.

La lógica subyacente y aun explícita de estos planes de investigación-acción, y en concreto del CEMAS (*Centros para el Mejoramiento de la Alimentación y Salud*), era “romper la dependencia total del sistema capitalista”, al que no se dudaba de calificar como “araña tramposa” (UNOCC, 1984: 6). Eran tiempos en que la acción campesina, identificada como movimiento proactivo anticapitalista, era avalado por influyentes y carismáticos miembros de la Iglesia, como lo demuestra el prólogo al citado libro, firmado por el mismísimo Luis Alberto Luna Tovar, arzobispo de Cuenca, uno de los mayores impulsores del movimiento campesino. Consideraba Tovar la comunidad como el principal baluarte de la cultura campesina. Solo desde “un concepto sólido de comunidad” y tras el reconocimiento de las necesidades vitales, captadas “en el diálogo social”, era posible el desarrollo económico y cultural.

[Es] desde una profundización muy vivida de los valores comunitarios y con experiencia de solidaridad, de la que nace conciencia de capacidad para la gestión, realización y mantenimiento de todo programa comunitario [...] Haber llegado a este compromiso consciente de organización y de trabajo es el mejor fruto del sistema social de investigación-acción. DIOS bendiga a los empeñados en él y los CEMAS nos den una constante revelación de la presencia creadora de DIOS entre ellos (1984: 4).

El que los propios campesinos llevaran a cabo una investigación-acción, suponía uno de los logros que se había trazado el *Centro de Capacitación Campesina del Azuay* (CECCA), vinculado a la archidiócesis de Cuenca. Después de varios años de incansable trabajo con los campesinos, Hernán Rodas había marchado a España donde concluyó en Madrid una tesis en antropología. A su vuelta arrastró a un grupo de entusiastas profesionales, ávidos de trabajar con los pobres. El papel del “equipo español” —un ingeniero agrónomo, una médico, una enfermera, una asistente social, un sociólogo, un arquitecto, un economista y un psicólogo— es recordado aún por aquí, junto al de algún otro compañero que llegó más tarde. Es el caso, por ejemplo, de Ángel

Montes del Castillo, quien realizó una investigación-acción durante cinco años en Pucará, como consecuencia de su incorporación en 1977 al CECCA. Como explicita en su libro, resultado de su tesis doctoral, el trabajo de este grupo consistió en “suscitar alternativas de desarrollo rural, apoyar las iniciativas campesinas en esa dirección y responder a los diferentes programas planteados por los campesinos con las herramientas y recursos de un equipo de trabajo social” (Montes, 1989: 28). La CECCA trabajaba con criterios que ellos mismos calificaban de “políticos” y pretendían enlazar “las respuestas colectivas y organizadas de los campesinos a sus problemas campesinos [...] con otras Organizaciones Campesinas de ámbito superior, es decir, con el Movimiento Campesino Ecuatoriano” (Montes, 1989: 28).

En el transcurso de este proceso de emancipación, movilización, acción colectiva, ideologización, es donde se moldearon juntos los líderes de la Iglesia, la intervención técnica y el campesinado, si bien la fusión fue tal que muchas veces resultaban irreconocibles las tres parcelas. En una interacción estrecha y una identificación frente a los otros (la hacienda, los núcleos cantonales de poder, el Estado, el capitalismo), fue donde se gestó la idea de que eran tan necesarios el colectivo como las personas, pues ninguna sola ostentaba el capital cultural y social necesario para el buen funcionamiento de las comunidades. El legado cultural de estos campesinos, en simbiosis con las ideas y formas de acción propuestas por los agentes externos, fue creando un *habitus*<sup>112</sup> de trabajo colectivo que aún hoy perdura. Así, las mismas personas que ayer, durante aquel proceso, interiorizaron el suficiente capital cultural y social al tomar las riendas del comité promejoras en su comunidad, siguen siendo hoy personas de relevancia en la comunidad. El movimiento de organización campesina generó lo que Bourdieu llama un *campo*, es decir, un espacio, un marco con unas reglas de juego, donde se puede, en interacción con otros, conseguir ciertos objetivos prácticos. El liderazgo es así una *inversión*, pero no entendida en términos economicistas, sino como

la inclinación a actuar que se engendra en la relación entre un espacio de juego que propone ciertos objetivos a conseguir [*enjeux*] (lo que denomino un campo) y un sistema de disposiciones ajustado a este juego (lo que denomino *habitus*), sentido del juego y de lo que está en juego [*enjeux*] que implica tanto la aptitud como la inclinación a jugar el juego, a tomar *interés* en el juego, a tomarse el juego en serio (Bourdieu, 2000b: 36).

---

<sup>112</sup> La noción de *habitus*, de Pierre Bourdieu, es útil para salvar la dicotomía individuo-sociedad y se refiere fundamentalmente a “las disposiciones adquiridas, las maneras duraderas de ser o de hacer que se encarnan en los cuerpos” (2000: 30).

Una vez institucionalizados los ámbitos y las estructuras comunitarias (a través de un sistema de comités), la *inversión* (el liderazgo), que fue un elemento capital para la génesis de dichas instituciones, se convierte a su vez en elemento indispensable de dicho funcionamiento, y por otra parte las instituciones son el marco fundamental en que recrear y seguir invirtiendo, lo que a su vez genera otras estructuras institucionales. Visto así, “la inversión es el efecto histórico del ajuste entre dos realizaciones de lo social: en las cosas, por la institución, y en el cuerpo, por la incorporación” (2000: 36), lo que explica la paradójica naturaleza del liderazgo, que se percibe a la vez como cualidad inherente al *modus operandi* de las personas (los líderes) y de las instituciones (los órganos políticos de la comunidad).

En el proceso histórico de constitución de la organización campesina como *campo*, se gestan las reglas de funcionamiento como *habitus*, en el que el liderazgo es elemento indispensable. Por eso su capacidad está restringida a la aglutinación, la mediación, la iniciativa, la posibilitación de acciones que siempre han de ser colectivas, en su génesis, desarrollo y finalidad. Esto explica también que la autoridad del líder no provenga siempre de su puesto en la institución. El prestigio de don Elías no deriva de ser vocal en la Junta Parroquial de Shaglli (un órgano hasta ahora sin capacidad de gestión y escasísimo capital simbólico), sino de su trayectoria en la lucha campesina, incluyendo el haber liderado el comité promejoras de Huertas, en cuyo proceso ha incorporado este capital. “Se le debe respeto”, dicen por aquí, recompensando su inversión. En otros, como don Saúl, es más claro aún el progresivo crecimiento intelectual y de capacitación, asociado al movimiento campesino. También él presidió el comité promejoras de Huertas, después el central de Shaglli, más tarde obtuvo la presidencia de la UNOCC y llegó incluso a liderar a nivel provincial la Confederación de organizaciones populares del Azuay.

El *habitus comunitario* y el *habitus de liderazgo* coexisten, por lo tanto. Es más, el uno no puede darse sin el otro; se apoyan, se retroalimentan, la esencia de cada uno está constituida por el otro, igual que la sociedad y el individuo. Los distintos actores que actúan en dicho campo, aunque de distinto origen, capital y cultura, acaban confluyendo en acciones colectivas que generan un *habitus* común, en el que ya no son distinguibles las aportaciones de unos y otros, puesto que, al cabo de un tiempo de interacción intensa, lo que *son* (es decir, lo que *es* un campesino huerteño, lo que *es* un párroco de



Shaglli, lo que *es* “el equipo español”) sólo tiene sentido en relación dialógica entre ellos y en contraposición dialéctica con los *otros*. En este sentido se reconocían como iguales y diferentes, a la vez. Y en ese mismo sentido supieron aprovechar la sinergia de las diferencias. Las ideas y prácticas sobre la autoridad, la colaboración, el liderazgo, la responsabilidad, pero también sobre los límites de la iniciativa individual, las obligaciones irrenunciables como miembro de la comunidad, etc., no son de fuera ni de dentro, ni de la Iglesia ni del campesinado, ni de los líderes religiosos ni los líderes comunitarios, ni de estrategias implantadas solo desde Occidente, ni de movimientos espontáneos acéfalos, sino un fruto híbrido gestado en un proceso en que, naturalmente, hay que conceder a los campesinos el papel principal.

Conscientemente, para generar ámbitos de poder y decisión colectiva, la CECCA se apoyó en ciertos rasgos culturales campesinos, como la secular necesidad del otro en una economía de subsistencia abocada a cierta cooperación y reciprocidad, las amplias redes de apoyo mutuo en clave de parentesco real o ritual (compadrazgo y priostazgo) o las costumbres asociadas al trabajo colectivo, como la *minga*. Pero fue en las pequeñas batallas y decepciones, en las luchas por conseguir pequeños avances, en el día a día, donde se fue gestando esa *cultura de organización campesina*, no tanto como estrategia providencial a largo plazo, sino como un compendio de costumbres, de prácticas e ideas sobre cómo hacer las cosas por aquí, que casi de manera inconsciente fue arraigando entre la población. Hoy, décadas después, dos son los logros que resaltan los que participaron en aquel proceso: “se mejoró la producción agrícola con la introducción de nuevas tecnologías, además de potencializar el liderazgo de hombres y mujeres a través de la formación de cuadros técnicos, políticos y el fortalecimiento organizacional” (Plan estratégico de la UNOCSHA 2005-2015, apt. 2.1.).

La retirada del apoyo estatal (con la consiguiente caducidad de los planes de asesoramiento técnico-agrícola, mejoras y créditos), la desmembración del tejido económico y asociativo campesino en muchas comunidades por las concesiones estatales a empresas mineras que coparon grandes superficies, la erosión en los suelos por distintos motivos, incluida la sobreexplotación, así como la masiva emigración en esta zona, son algunos de los factores interrelacionados que se aducen como causas de la decadencia del movimiento campesino a finales de los años 80. Mermada la relevancia de los comités promejoras (sin proyectos que gestionar) y desideologizado en parte el movimiento social de aquella época convulsa, de grandes verdades, de grandes

reacciones a grandes necesidades, aquellas comunidades donde había fructificado un *habitus* comunitario en que los líderes eran parte imprescindible, no tuvieron problemas en continuar ese proceso, adaptándose a otros tiempos. Mientras en muchas comunidades los comités promejoras se disolvieron de facto o perviven hoy sin ámbito de gestión definido, en Huertas tomó su lugar el comité de padres de familia, un órgano escolar que antiguamente formaba parte del comité promejoras. No sólo ha dado éste continuidad a aquella cultura comunitaria, sino que se ha dotado ahora de su propia idiosincrasia. Desligado —para bien o para mal— de la acción conjunta supracomunitaria, los huerteños son conscientes del patrimonio organizacional que atesoran, y así se muestran orgullosos de ser considerados un ejemplo de organización campesina, como otros pocas comunidades: Ayacaña, Santa Teresa o Nazari, por ejemplo.

#### 4.4 La acción campesina hoy

A finales de los años 90 se plantea la necesidad de recuperar los comités promejoras para gestionar un proyecto de desarrollo forestal comunal, que tenía como fin formar a las poblaciones locales para la gestión comunitaria de los recursos naturales. A pesar de algunos resultados (formación de promotores agroforestales, producción de plantas nativas, protección y conservación de fuentes de agua, concienciación ambiental, etc.), el proyecto, aislado hasta cierto punto, no consiguió la movilización ni la identificación de las comunidades, mucho menos generó ámbitos de organización y autogestión, como había ocurrido durante el movimiento campesino de los 70. No obstante, sí puso de manifiesto entre algunos involucrados, la oportunidad de retomar la herencia de dicho movimiento. En el año 2004 cinco asociaciones<sup>113</sup>, dos comités promejoras (de las comunidades de Sarama Alto y Ayacaña) y la micro-empresa comunitaria de Huertas (MADT-Producciones) que intenta desarrollar el turismo comunitario, se unieron bajo las siglas de UNOCSHA (Unión de Organizaciones Campesinas y Sociales de Shaglli). Los líderes de estas ocho *organizaciones base*, según su propia nomenclatura, muchos de ellos formados como tales durante la época del movimiento campesino, intentan

---

<sup>113</sup> PROLAC (comunidad de Cuevas) dedicada al procesamiento de lácteos; PROQUESOS (comunidad de Santa Teresa), de similares actividades comerciales; Asociación San Pablo de Shaglli, una asociación de mujeres de nivel parroquial que gestiona huertos comunitarios y granja de cuyes y pollos; AGRO-ARTESANAL Y AVICOLA SARAMALOMA, dedicada fundamentalmente a la cría y comercialización de pollos; y la Asociación de Participación Social RAYITOS DE LUZ (comunidad La Libertad), con huertos familiares.

ahora articular respuestas y “afrontar nuevos retos”, como ellos mismos reconocen. Después de la desmovilización de los años 90, resurge tímidamente la idea de reconsiderar el funcionamiento autónomo de las comunidades, y apostar por formas imaginativas de acción colectiva que sirvan en el siglo XXI.

Acaso no sea desproporcionado afirmar que este nuevo proceso ha sido y es impulsado desde Huertas. La pertinencia de que la microempresa creada allí por siete miembros, trabaje junto con asociaciones basadas en la productividad y que *de facto* funcionan como empresas, responde sin duda a una situación que ya no es la del movimiento campesino de décadas atrás, pero sin embargo está íntimamente relacionada con la manera de hacer las cosas de esta comunidad. No en vano, el proceso, aún en pañales, debe mucho a Jaime, presidente de la UNOCSHA, miembro fundador de MADT Producciones, que sin reservas hemos oído calificar de “líder del siglo XXI”.

Jaime se ha criado en un mundo globalizado en que ni las mentiras parecen ciertas. La estructura comunitaria le precede —no como a otros líderes que han visto su génesis y desarrollo— y está decidido no solo a continuar con dicha lógica, sino a insertarla como táctica de negociación en el Mercado. En comparación con otros jóvenes de su entorno y aun de los que he conocido en otros lugares, Jaime demuestra una madurez asombrosa, como el que ha vivido muchos más años de los que tiene. Conoce tanto las vidas más penosas y oscuras de ciertas comunidades de los páramos, donde vivió y ejerció como docente, como los clarosucos de la ciudad. Es un miembro de la comunidad, pero en muchos aspectos no es un campesino, no ya porque ya no labre la tierra, sino porque su mundo es distinto, aun cuando quiera vivir en el universo de los que considera sus iguales. No hay ninguna contradicción en ello, pues este creativo joven tiene la firme convicción de que no sólo es posible sino deseable seleccionar determinados avances de la modernidad para hacer la vida en Huertas más llevadera. Y ello pasa por la organización campesina, que considera imprescindible hoy más que nunca.

El conocimiento de la modernidad está en la base de su liderazgo. Fue él quien trajo la primera computadora a Huertas, la primera cámara digital; quien sabe redactar un proyecto de intervención o liderar un plan estratégico supracomunitario para la próxima década. Agradecí que quisiera acompañarme a un buen puñado de “aventuras” como llamaba a las incursiones en el páramo o a perdernos en comunidades alejadas para charlar con sus gentes. Conocía el territorio como el pastor los campos que atraviesa su ganado. Era de los pocos cuya curiosidad le había llevado a explorar hasta el último

rincón de aquellas montañas. Percibí pronto que sabía tratar a la gente, no sólo a los más humildes, entre los que había vivido, sino también a los líderes, con los que establecía una relación simétrica, a pesar de que le doblaran en edad. Acaso esta habilidad, como su preparación universitaria con conocimientos de la realidad más allá de los límites de lo que ven los ojos campesinos, fueron determinantes para que presidiera la recién creada UNOCSHA. Pero también haber mamado el *habitus* comunitario y las prácticas de liderazgo en Huertas le proporciona un conocimiento, que el resto considera útil para la organización comunitaria.

Esta misma simbiosis equilibrada entre conocimiento local y global es la que inspira las aún escasas acciones de esta organización, que apuestan por generar el capital cultural necesario para el desarrollo de las comunidades campesinas en el mundo globalizado, aun sin desdeñar la tradición comunitaria acumulada en las últimas décadas. Así los cursos de capacitación en *computación* (informática) dirigidos a líderes y estudiantes de las distintas comunidades, coexisten junto con otras actividades ya tradicionales de la cultura comunitaria shaglliense, como son los huertos familiares. Con el apoyo económico de PROLOCAL, la UNOCSHA está decidida tanto a “rescatar la identidad cultural de la parroquia” con actividades de teatro, música y danza, como a insertarse en el mercado globalizado a través del proyecto de turismo comunitario, conscientes de que “Shaglli cuenta con un potencial turístico inapreciable, que debidamente manejado significaría una interesante alternativa de desarrollo para su población”, como constata el Plan Estratégico de la UNOCSHA para los años 2005-2015. Aunque esta nueva plataforma de acción supra-comunitaria agrupa a 127 familias, los participantes activos (constatables por ejemplo en la elaboración del Plan Estratégico por parte de 19 líderes y dirigentes en total), revela a las claras la impronta que el liderazgo ha dejado en estas comunidades. No es algo que el antropólogo les tenga que descubrir, después de tantos años.

Es imprescindible que la organización vaya extendiéndose y agrupando a más entidades. Es la única manera de ser fuertes. Si no estamos unidos y organizados, si no tenemos poder para decidir e iniciar acciones concretas, estaremos a merced del destino, como ha estado siempre el campesino, cuando no se ha organizado.

Habla un líder de la UNOCSHA. Hace poco, Sierra Minera (Sierramin) S.A., una empresa que ha conseguido una concesión para extraer oro de las cuencas de los ríos Rircay, Minas y Masucay, que desembocan en el río Jubones, ha ofrecido 10.000 \$

“para desarrollo” a cambio de la cooperación de esta organización. Dicen que vienen con la más alta tecnología y que no hay peligro de contaminación. Prometen trabajo y gastos en la zona. Los campesinos no se fían. Aunque saben que sólo organizados y con capacidad para evaluar el proyecto con asesoramiento externo podrán decidir su futuro convenientemente.

Vivimos todos de la agricultura. Si se contamina el agua y los pastos, adiós a todos los campesinos, incluyendo a los de Santa Isabel. Desde luego no se me ocurre una manera de desarrollo más opuesta a la del turismo comunitario que estamos planteando. O una o la otra. Ambas son incompatibles. No estoy seguro de que podemos convencer a la gente, cuando vengan con los dólares.

## **5. El proyecto de turismo comunitario**

### **5.1 Génesis y desarrollo (impulso interno, ayuda externa)**

En este contexto surge la idea en Huertas, mejor dicho, entre ciertos líderes huerteños, de crear una empresa (MADT Producciones) que proporcione cobertura legal a un proyecto de turismo comunitario. Solamente conociendo la singular cultura organizativa huerteña y muy especialmente las prácticas de liderazgo, se entiende la iniciativa y primer desarrollo por parte de unos pocos de un proyecto que paradójicamente propone un tipo de turismo que se concreta en la participación, de una manera u otra, del conjunto de la sociedad local. Algunos de los líderes locales que protagonizaron en el pasado los pasajes más dignificantes de la historia reciente del campesinado ecuatoriano, son los que ahora proponen formas que en su raíz llevan implícitas antiguas aspiraciones (autogestión, beneficio social no solo económico, control comunitario), pero insertas en un mundo que saben globalizado. Así, el turismo comunitario se plantea como una táctica del siglo XXI para hacer realizables aspiraciones de siempre.

En la propia valoración del contexto campesino por parte de aquellas personas que conocen bien las circunstancias vitales de la ciudad, está en parte el germen de la idea de servirse del turismo comunitario para simultáneamente aprovechar recursos para la protección de su entorno, generar una renta complementaria a la actividad campesina, a la vez que propician un encuentro controlado con personas de otros lugares y culturas. Acaso sólo aquel que se acostumbra a mirar más allá de su entorno, adquiere un hábito de interés por el otro. El profesor Silvio, don Saúl, Jaime, junto con ciertos líderes shagllienses que habían participado en el movimiento campesino, algunos de los cuales

ocupan ahora posiciones de liderazgo a nivel político nacional, conocen bien los contrastes y claroscuros de la vida campesina. Paradójicamente el movimiento campesino, por un lado, y el estudio y trabajo en la ciudad, por otro, ha proporcionado a unos y otros líderes un elemento común: el trato con *los otros*, y por ende, el conocimiento del punto de vista y el mundo de *los otros*. Es algo más que una habilidad o un *savoir faire*; es un hábito de trabajo y aun de generación y administración de recursos externos, de diálogo e interrelación. Ampliar tu mundo, física y mentalmente, permite tanto intuir las posibilidades que tendría un turismo alternativo cual es el comunitario, como comprender la idoneidad de contar con agentes externos para el desarrollo del proyecto.

Con esfuerzo y basándose más en la intuición que en el conocimiento exacto de la dinámica del mercado turístico, lograron que el Ministerio aprobara lo que habían confeccionado en el papel como “La Ruta del Encanto Natural”, que discurriría tanto por las tierras frondosas de pastos, bosques y ríos de Huertas y Shaglli (éstas en régimen de propiedad privada), como a través del ecosistema de lagunas y montañas del páramo, propiedad comunal de la parroquia. Aun si no conllevaba recursos algunos para ejecutar acciones concretas, el visto bueno de la Administración “fue importantísimo porque en estas cosas supone un reconocimiento de que vas por el buen camino y esto te da ánimos para seguir trabajando”, como reconoce uno de los campesinos de Shaglli. Durante los años 2004 a 2006, e impulsado por el afán de estos líderes en buscar asesoramiento externo, la comunidad de Huertas consiguió ser una de las cinco en beneficiarse del Programa “Fortalecimiento a Propuestas de Turismo Rural Comunitario” (TURCOM) desarrollado por personal de la Universidad de Cuenca en convenio con el Ministerio de Turismo. Durante tres años un pequeño equipo formado por biólogos, historiadores y técnicos en turismo realizaron un trabajo de asistencia técnica, concretado en la detección con los interesados de sus recursos naturales y culturales, las problemáticas y fortalezas de su proyecto de turismo comunitario, y el asesoramiento técnico para iniciar el despegue definitivo del mismo. A través fundamentalmente de un sistema de sesiones asamblearias, todo miembro de la comunidad interesado ha tenido la oportunidad de imbricarse en el proceso. A pesar del diligente manejo de ciertas técnicas de investigación-acción por parte del TURCOM, no son muchos los huerteños y shagllienses que se han incorporado al proyecto. Como casi todo lo que acontece por aquí, este tiene un desarrollo lento, progresivo, más si, como en éste, no faltan sobresaltos que a punto estuvieron con dar al traste con todo el

proyecto. La compra mancomunada de una camioneta que se estropeó al poco tiempo, supuso un notable desembolso económico y el abandono de dos de los siete socios de la empresa comunitaria. Además del profesor Silvio, don Saúl y Jaime, otros dos miembros de la comunidad, emparentados con don Saúl, se resisten a abandonar el proyecto, aun con reticencias.

El fracaso siempre merma. La gente está esperando algún resultado, por pequeño que sea. Desde los años 70 se han hecho multitud de proyectos y no todos han dado resultado. Casi siempre se involucran las mismas personas y después, si funciona, ya se van incorporando más.

Es tal vez la otra cara del liderazgo y de la cultura comunitaria que se ha gestado en estas montañas. Con una imbricación *sui generis* entre iniciativa privada y comunitaria, a menudo las acciones colectivas comienzan en un pequeño grupo, en el que se encuentran individuos de peso en la comunidad. Los procesos de acumulación, de suma de voluntades, son dispares y no siempre la iniciativa consigue implicar a toda o una buena parte de la colectividad. La comunidad ha dado el visto bueno a la iniciativa de la empresa comunitaria y algunos miembros esperan incorporarse “una vez empiece a andar”. Sin embargo, hasta que ello no ocurra, no se vislumbra una inminente participación de un grupo numeroso. También en el centro parroquial hay personas que siguen de cerca todo el proceso, asisten en ocasiones a las sesiones de trabajo y han participado intermitentemente en el desarrollo del mismo. Hay quien apoya desde Cuenca, como Pepe Fajardo, líder campesino con una larga trayectoria, que participó creativamente en la gestación de la idea desde el principio.

Pero la dinámica de organización y acción colectiva no está en sus mejores momentos en la parroquia de Shaglli, en comparación con la efervescencia de los tiempos duros de reivindicación. Los propulsores del proyecto de turismo comunitario no son ajenos a esta circunstancia, pero esperan que funcione su táctica: don Saúl, con la ayuda de sus hijos, está terminando de construir una casa colindante a la suya familiar, que cree podría albergar a los primeros turistas. Así, una vez se inicie tímidamente algún flujo turístico, acaso otros miembros de la comunidad vayan interesándose por el proyecto. Jaime ya ha elaborado un proyecto de *casa comunal*, que en parte podría habilitarse como hospedería comunitaria. Como todas las demás infraestructuras de la comunidad, habría que sufragarse mediante mingas y hoy acaso sea prematuro apostar por movilizar

a la comunidad para que abrace este proyecto. Mientras tanto, don Saúl da los últimos retoques a su casa de adobe y madera.

## **5.2 El producto turístico**

En la última sesión de trabajo con TURCOM, “la ruta del encanto natural” se convirtió en “el laberinto de las leyendas”, después de toda una tarde de discusiones asamblearias. Aun cuando no faltaron ciertas personas de peso, la ausencia de la mayor parte de la comunidad delataba que el proyecto, aunque contaba con la bendición de la comunidad, aún no había arrastrado a una significativa mayoría. Hasta la fecha, el proyecto había nacido y se había desarrollado bajo el impulso de miembros de indudable liderazgo. Pero esto no había bastado para que, ahora que se encontraba en su despegue definitivo, logaran el apego y la involucración de buena parte de la comunidad.

Asesorados por un técnico en turismo de la FEPTCE que para dicha ocasión aceptó colaborar con TURCOM, y en asamblea en que se escucharon las voces tanto de los nativos como de los foráneos que allí nos encontrábamos, el debate puso de relieve nuestra fascinación por la riqueza de su tradición oral. Acaso hablamos demasiado, pero los huerteños parecían interesados más que nunca en nuestras ideas sobre el turismo y el turista, sobre lo que aquella tierra y sus gentes podían revelar para el que tuviera el suficiente tiempo como para no sólo mirar su paisaje. Andar por aquellos senderos montañosos con ellos resultaba una experiencia exquisita, no tanto por lo que se veía, sino por cómo te lo hacían ver. El profesor Silvio, por ejemplo, tenía una leyenda para cada laguna, para cada roca, para cada hondonada. Narraba la *leyenda de la pancha ahorcada* cuando pasábamos por dicho paraje, o cuando, después de una larga caminata, teníamos ante nosotros alguna de las fabulosas lagunas del páramo, nos sentábamos a descansar y el profesor decía: “la gente dice que hay que respetar a la laguna. No conviene acercarse a su orilla, si no queremos lamentarlo” y acto seguido, sin necesidad de insistirle demasiado, contaba la creencia legendaria de cómo la laguna habría intentado engullir a dos mercaderes, que habían desoído la advertencia de una anciana para no acampar allí. No era el único que sabía mitos, leyendas y cuentos fabulosos, aunque su tono cálido y hondo confería a su narración la conciencia del placer de escuchar.

Alguna vez nos acompañó alguno de los cinco jóvenes (dos de Shaglli y tres de Huertas), que habían conseguido del Ministerio de Turismo la aprobación del carné de *guías nativos*. Atentos escuchaban las explicaciones de los viejos, como las de



Juventino que, haciendo honor a su nombre, nos dejaba atrás brincando de risco en risco durante horas, rejuveneciendo cada uno de sus 65 años. Lo mismo conocía las especies del páramo y sus propiedades — la tigna o tres filos, un pequeño cactus bondadoso para el intestino, la flor del acónito para extractos contra la fiebre, etc.— como los nombres de animales, montañas, pozas, en cada una de las cuales habría acontecido algo extraordinario que las hacía memorables. Todo ello en esa mezcla singular de empirismo campesino gestado por los siglos y arcaicas creencias, cuya narración suele comenzar con “la gente aquí cree que...”, aunque el que lo cuenta ni asegura ni desmiente.

Mientras andaba un día por aquellos parajes, pensé que sin su presencia no hubiera tenido sentido aquel viaje ni aquella caminata de cinco horas. Con sus palabras me impregnaba de sus vivencias y así cada valle o roca, cada insecto o hierba, por insignificante que pareciera, adquiriría sorprendentes sentidos. Para cuando llegamos a *Carachula*, “la ciudad encantada”, el habitual escepticismo occidental ya no mermaba mis posibilidades de asombro y deleite. Aquellas extrañas formaciones rocosas con formas de casas, iglesias, capillas, campanarios, templos, con hornacinas donde sus moradores habrían adorado a la virgen o el “palacio de justicia” donde serían condenados los enemigos, probablemente habrían sido originadas por la erosión de la lluvia y el viento, fortísimo en aquellas alturas. El campesino no ignoraba que esto fuera algo más que una hipótesis. Incluso había oído hablar de que ciertos científicos aseguraban que aquellas rocas encantadas no eran sino el resultado de una lluvia de meteoritos. Pero también tenían oído y memoria para sus antepasados, que afirmaban que aquél habría sido una vez un santuario mágico de los habitantes de Cañari Bamba, acaso una ciudad, que el tiempo habría desgastado hasta su configuración actual. Comprendimos el sentido de aquellas rocas, con Juventino, a través de sus palabras y el recuerdo de su padre, que había pasado interminables días y noches en una cavidad, ni siquiera cueva, donde vivía durante la época de siembra y cosecha de la papa, que criaba allí. Desparramados por aquel agujero de no más de cuatro metros de profundidad, donde ni un hombre pequeño podía permanecer erguido, aún yacía alguna estantería, un cesto, una botella llena de sal para los animales. Allí sentados, me fueron narradas varias leyendas del lugar, como la de aquel gallo que cantaba siempre tras las campanadas de la resurrección. “Mi padre lo escuchó siempre y no fue hombre de mentiras. De aquel campanario de allí”. Me sentí orgulloso de pertenecer a la raza humana al pensar la voluntad de aquel hombre para dar de comer a sus hijos y superar el

miedo, la soledad, en aquel frío, oscuro y mágico lugar. Juventino había acompañado ciertos días a su padre, y según nos enseñaba cada rincón, mezclaba sus vivencias y las de sus familiares con lo que “la gente dice que ocurrió”. Después de un tiempo allí, dejó de preocuparnos lo que hubiera de “superstición”, como ellos mismos decían, y de “experiencia”, pues la segunda era a veces más sorprendente que la primera, cuando no se revolcaba en la memoria, amasándose conjuntamente. Comprendí la imposibilidad de sobrevivir allí si no fuera por algún encantamiento o hechizo que te protegiera del frío, el viento, el hambre, la soledad.

Otros días, con el profesor Silvio, su sobrino y otros acompañantes, conocía *Mesarrumi*, donde cerca del cielo, a 4.000 metros, puso Dios una `mesa de piedra´ (eso significa el nombre híbrido español-quichua), para que los nativos pudieran sentarse cerca de él. Y otro cabalgué con Jaime montaña arriba hasta el *Condor Samana* (‘donde descansa el Condor’), para ver de cerca aquel pico desde donde vigilaban los antepasados a Huertas. Las lagunas (Tintapungo, Atajada, Charunhuasi, Cochaloma, Cochaureo), eran tan negras que el mismísimo diablo parecía habitarlas. Algunas, como la de Cochaloma, mereció el exorcismo de los padres redentoristas, quienes espantaron el mal arrojando romero bendito. Otras, como Verdecocha —la más grande de todas— la envolvía un misterioso verde intenso, que parecía reflejar árboles y campos inexistentes en aquel páramo. Naturalmente para todo aquello había una interpretación mágica, algún rumor o historia que hasta los más viejos habían escuchado ya de niños, pero también experiencias concretas, vivencias de un tiempo aún más duro, que apenas dejaba en la memoria espacio para la nostalgia. Una y otra permitían conocer más a estos campesinos que las explicaciones que cualquier científico hubiera podido dar.

Acaso en Huertas barajan la idea de aproximar a *los otros* a su forma de vivir el entorno, su manera de estar en el mundo, una manera hasta cierto punto hechizada, como es propia de las culturas menos tecnologizadas en que las fuerzas de la naturaleza acechan, para producir el bien y el mal, en cada laguna, en cada roca, en cada mata. Pero ¿es posible, con las limitaciones de tiempo y densidad interactiva, llegar siquiera a captar alguna faceta con la mínima veracidad, o acaso esté el turista abocado a consumir una imagen exótica, en que los nativos no entran en la *cárcel cañar*, una cueva encantada, o sienten que “las piedras hablan” en *Carachula*, porque son “primitivos”. ¿Es posible el conocimiento, la interculturalidad en un intercambio típicamente convertido en compraventa de imágenes folk? ¿Puede vivir el turista algunas de las cosas que vive el

antropólogo, si es que desea *vivenciar* la cultura, en el sentido que le da Dilthey? Por ahora no soy capaz de dar una respuesta satisfactoria a estas cuestiones.

Los líderes de Huertas parecen ser conscientes de lo que tienen. Una de las motivaciones fundamentales del viajero occidental, sobre todo del norteamericano, es hallar lugares, personas, culturas que vivan en relativo aislamiento, como reconocía el geógrafo norteamericano fascinado por los Andes, Daniel W. Gade (1999: 26). Es el principio de Ur, lo original, lo que está en ruinas, así como lo inaccesible, lo desconocido, tanto en clave natural como cultural, el leitmotiv de la “construcción romántica de los Andes” (Gade, 1999: 27). El viajero, imbuido de cierto espíritu rousseauiano (y no afirmo que el antropólogo no lo esté), acaso vendría predispuesto a impregnarse de la supuesta armonía preindustrial andina así como a encontrar la herencia en esta costumbre, en aquella piedra, de un pasado glorioso en que el hombre sintonizaba con el cosmos.

Desde luego hay múltiples niveles de interacción y de conocimiento en esa mezcla de realidad y ficción, de leyenda e historia. Si uno no sólo viene de paso, sino se queda algún tiempo, es posible que experimente hondas vivencias *entre* los huerteños. Al fin y al cabo es lo que, entre otras cosas, diferencia al turismo comunitario, y no sólo su gestión comunal. ¿Llegará ese turista algún día? ¿Existe ese turista? ¿Y una comunidad donde pueda hacer realidad su particular sueño de conocimiento de otro mundo? Tampoco en esto me atrevo a vaticinar el futuro inmediato del proyecto de turismo comunitario. Aunque otros pueden evaluar mejor que yo el mercado turístico, creo que el proyecto huerteño-shaglliense se enfrenta a un paradójico obstáculo: no son indígenas. La imagen de lo indígena asociado a lo puro, lo tradicional, lo arcaico, lo virginal, lo primitivo, lo igualitario viene como anillo al dedo a la oferta del turismo comunitario. Frente a éste, el mestizo es el contaminado, el impuro, el menos genuino y auténtico, el más moderno, aquél que no ha conservado su tradición frente al envite de los otros (los blancos). El tópico no está sólo en los turistas, sino entre los propios científicos, en el Estado, en las organizaciones no gubernamentales que prestan ayuda a proyectos de desarrollo, y tal vez no se libren del todo ni los propios promotores de este turismo alternativo. Como muestra un botón: en un tríptico propagandístico del turismo comunitario en Ecuador, bajo el lema “diversidad cultural y territorios para la vida”, se plasman 24 rostros. A excepción de uno, los demás son indígenas. Lo que ve el potencial turista, al que está destinada la propaganda, son indios amazónicos con el rostro pintado, afroecuatorianos con trenzas, todos mostrando visualmente su

particularidad étnica: sombreros que asemejan en su dibujo la piel de vaca, collares áureos, baetas bordadas. Tan sólo uno es identificado como mestizo, con su alienada gorra yankee, rosa y negra, sin ninguna personalidad.

No es éste el lugar para deconstruir cierta mitología etnicista y su puesta en valor turística. Otros ya lo han hecho. No tenemos ningún interés en desvelar los anclajes simbólicos del reclamo turístico. Al fin y al cabo, todo turismo es un consumo de imágenes.

Hoy la imagen confiere su color particular a la tensión entre espera y recuerdo, tensión que constituye, desde la partida, la ambivalencia del viaje. Antes de la partida hay numerosas imágenes. Se muestran en tropel en las paredes de nuestras ciudades, y, desde luego, en la televisión. En las agencias turísticas, los folletos, los catálogos e incluso los recorridos virtuales que, en pantalla, pueden ya hacerse en las mejor equipadas, permiten ver antes de ir para volver a ver. El viaje se parecerá pronto a una verificación: para no decepcionar, lo real deberá parecerse a la imagen (Augé, 2003: 65).

Los huerteños no están bien posicionados en el Mercado para fabricar recuerdos. Acaso a su “laberinto de las leyendas” le falte el elemento más legendario de todos: lo étnico. Aún así, alguno tal vez quiera acercarse a Huertas, aun si no cree que pueda fascinarse en una comunidad con un nombre tan poco exótico. Cuando les sugerí que adoptaran el nombre comercial de la montaña que les ampara (Condor Samana), me dijeron que, aunque no se les escapaba lo atractivo del reclamo, no podían “moralmente”, ya que, al no haber divisado desde hace tiempo una de estas aves legendarias, estarían publicitando algo que el viajero no iba a encontrar.

Como el vuelo del Cóndor, el tiempo transcurre lento por aquí. Tal vez, para cuando alguien lea estas letras ya hayan conseguido los huerteños que algún turista —acaso más loco que otros de su especie— haga su particular descubrimiento del misterio de estas montañas. Si es así, quiero imaginar que sabrá contar a sus hijos lo que oyó y aprendió del profesor.

## **6. Poder, autoridad y liderazgo**

Durante nuestra estancia, una vez comprobamos la importancia de comprender el liderazgo para entender el surgimiento del turismo comunitario, preguntamos sistemáticamente en las distintas comunidades: ¿Quién es el líder comunitario? ¿Qué es un líder comunitario? Habida cuenta de las connotaciones que tiene el término en

nuestra cultura y lengua, puede ser pertinente decir claramente *qué no* es un líder en Huertas, para despejar desde el principio al menos dos equívocos. El líder no es un jefe, no tiene un poder que le permita ni individual ni colectivamente tomar decisiones de obligado cumplimiento para el resto. Incluso aun cuando a veces ostenta un cargo —la presidencia del comité promejuoras, por ejemplo— y representa a la comunidad fuera de ella, en la práctica no puede tomar ninguna decisión *motu proprio* sin someterla al consenso de la comunidad. Esto despeja otro posible malentendido para el lector occidental: la comunidad no es un pueblo, con un alcalde elegido para el gobierno del mismo, ni una aldea, ni pedanía, ni existe un paralelismo con alguna de las configuraciones sociopolíticas a las que estamos habituados en Europa.

Resulta pertinente aquí la distinción weberiana entre poder y autoridad, siendo el primero la capacidad de obligar al cumplimiento de determinados actos, incluso con el ejercicio de la fuerza física, y la segunda como derecho a esperar complicidad para conseguir ciertas acciones. Y sin embargo, el concepto de autoridad, tal y como la han aplicado y entendido la mayoría de científicos sociales, no se ajusta a lo observado en Huertas. A pesar de las diferentes definiciones, Peabody concluye en el artículo de la *Internacional Enciclopedia of the Social Sciences* que lo que fundamentalmente distinguiría la autoridad del poder es la legitimidad (Peabody, 1968). Así entendida, la autoridad, como poder legitimado, es solo una subcategoría de éste. Cuando los huerteños dicen que tal o cual líder tiene autoridad, no se refieren a un tipo de poder sino, más bien, a algo de naturaleza distinta, incluso opuesta al poder, aunque no afirmo que no haya puntos de solapamiento entre estas dos categorías. En Huertas, la legitimidad del liderazgo viene dada fundamentalmente por ser éste una pieza esencial del engranaje político de la comunidad, en el sentido de operar como vehículo para alcanzar el consenso y aglutinar la acción colectiva. Skalník (1999) demuestra con varios ejemplos etnográficos cómo cierta autoridad no requiere de la fuerza, ni del dominio de unos sobre otros, así como que en algunos casos no es pueril ni romántico ver en la autoridad una legitimación reconocida voluntariamente, sin que haya de estar respaldada por algún tipo de poder coercitivo. El liderazgo individual en Huertas no se opone a la comunidad ni al consenso colectivo, sino todo lo contrario, no sólo se complementan sino que se retroalimentan. Por eso coinciden las épocas de mayor efervescencia comunitaria con la de mayor autoridad de los líderes.

Ciertos estudios, especialmente los que se han venido a denominar *leadership studies*, suelen cosificar el liderazgo bajo algunos de los arquetipos reconocidos por la ciencia.

Es célebre la distinción de Bailey entre *líderes clientelares* y *líderes carismáticos*, y aun cuando los dirigentes huerteños se acercan más a los segundos, su identificación como tales —incluso si no se siguiera la clásica definición de Weber— restaría matices a la realidad de esta comunidad, y ello al menos por tres razones: en primer lugar porque esas conceptualizaciones científicas de los liderazgos entienden la autoridad como un tipo de poder; en segundo lugar porque en Huertas el líder es muchas cosas a la vez (no solo consigue cosas o sanciona moralmente, sino también media, instruye, sugiere, se presta, persuade, resuelve, etc.), y finalmente porque coexisten distintas personas, todas las cuales son referidas como líderes *en algún momento* (y subrayo esto último), de tal manera que los papeles sean en gran medida intercambiables. La descripción densa —a lo Geertz— de todos estos contextos conformaría una interesante etnografía política, pues cuando se miran las situaciones como arenas políticas, afloran las tácticas y prácticas de liderazgo en términos de relaciones ambivalentes, más allá de los rasgos con que se quiera describir al líder. Veamos, a título de ejemplo, algún caso.

### **7. Liderazgo y decisión colectiva**

Los líderes políticos que pugnan en un campo regional o nacional, incluso en las ciudades donde rige el anonimato y las relaciones impersonales, han de labrar su imagen en los medios de comunicación, los únicos que pueden difundir su *faceta humana*, que de otra manera no sería visible (Mills, 1957). En una comunidad, sin embargo, donde prevalece el contacto estrecho y el control moral, el prestigio se juega en la plaza pública, a la vista de todos. En Huertas, el comité de padres de familia es el principal órgano político de la comunidad; las asambleas, su forma de decisión; y la minga, su vehículo de acción, si bien, como enseguida veremos, son mucho más que eso.

Como sugerimos más atrás, el comité de padres de familia heredó hasta cierto punto las prácticas del comité promejoras, así que no extraña que sea precisamente en sus reuniones donde quepa observar esa particular simbiosis de la autoridad y la acción colectiva, de los asuntos personales y los que atañen a la comunidad, constitutiva del *habitus* comunitario actual, cuyo origen se remonta al movimiento campesino. Aparentemente una sesión del comité o una minga es un contexto de decisión y acción colectiva y ahí acaba su finalidad explícita. Sin embargo, de manera soterrada generalmente, es ahí también donde se ajustan y reajustan las principales tensiones de la comunidad; es ahí donde se juega a establecer los límites entre el individuo y el grupo, entre la obediencia y la iniciativa, y aun entre el propio liderazgo y el resto; en

definitiva donde —de manera implícita e inconsciente muchas veces— se formulan y se reformulan las reglas de juego que rigen en este campo, así como lo que significa cada una de las categorías que intervienen en el mismo, que a través de estas *performancias políticas*<sup>114</sup> quedan representadas y asumidas por los participantes, tal y como la comunidad desea que operen en el resto de la vida social.

Imposible comprender en Huertas el surgimiento de una empresa de turismo comunitario (a la vez auspiciada por unos pocos individuos pero que aspira a abarcar a toda la comunidad) sin entender la singular dinámica de estas *performancias políticas*, que no se ajustan a los habituales marcos simbólicos que los antropólogos estamos acostumbrados a interpretar (ritual, fiesta, teatro, espectáculo, juego, ceremonia, protocolo, etc.). Dicha empresa es pensada —en su finalidad, su funcionamiento, sus propósitos— en similares términos bajo los que actúa el órgano de decisión comunitario. En última instancia es parte, desde el principio, de la organización comunitaria —que da el visto bueno— y sus promotores aspiran a que la comunidad haga suyo el proyecto y pase de la aceptación a la acción. En este sentido está sujeto a las mismas servidumbres que otros asuntos que pueden *interesar* al principio a unos cuantos, pero cuya implementación sólo es posible —como tantas cosas por aquí— si son asumidas por el resto.

Formado por todos los padres/madres que tienen hijos escolarizados —32 en Huertas— el comité de padres de familia es el órgano de decisión principal de la comunidad, la principal institución política. Cada dos lunes de manera ordinaria, y más frecuentemente cuando es menester, los padres de familia (la madre o el padre) celebran su sesión en la escuela de la comunidad, interrumpiéndose las clases, ya que es el profesor Silvio quien dirige y coordina la sesión. No pocas veces, cuando han de debatirse cuestiones que afectan a toda la comunidad, la sesión ocupa todo el día.

La junta directiva es elegida anualmente. Suele ocupar el cargo de presidente —también anual— la más reciente incorporación, de tal manera que el padre o la madre en

---

<sup>114</sup> Inspirado en el concepto de *cultural performance*, tal y como lo utilizan autores como Alexander (2006), siguiendo la estela de Erving Goffman (“*Life itself is a dramatically enacted thing*”), entiendo la *performancia política* como el proceso social en que los actores, individual y colectivamente, ponen a la vez en práctica y en escena, las significaciones de un determinado campo político. Independientemente de que los actores de la *performancia*, como individuos, se adhieran a esas significaciones, las hacen suyas de manera simbólica durante la puesta en escena (es decir, como actores en el sentido teatral), lo que tiene efectos duraderos (*performativos*) no solo a nivel individual (por la participación activa de cada uno de los miembros), sino por la propia representación dramática, que produce efectos sensitivos, queda fijada en la memoria e incita a interpretarse e interpretar su entorno, en las claves que guían la *performancia*.

cuestión aprenda a lidiar con la responsabilidad desde el primer momento. Es una especie de *rito de paso*, donde se prueba la valía, la firmeza, la responsabilidad, en un cargo importante. El tesorero igualmente suele elegirse entre personas de probado prestigio y confianza, que confirman o, por el contrario, devalúan su capital cultural y social.

La trascendencia es ilustrada desde el primero momento y así es de las pocas instituciones que arranca puntualmente, a las 9 de la mañana. El profesor Silvio no necesita ya llamar la atención sobre la relevancia de la puntualidad, así que cuando se pasa lista, todos están allí. La asistencia es obligatoria, bajo pena de multa. Incluso don Saúl asiste, aun si *formalmente* no es miembro del comité, puesto que no tiene hijos escolarizados. Es bienvenido, como todo aquel que haya ocupado un papel relevante en la historia de la organización campesina. Su experiencia, así como la de don Elías, que también presidió en su día el comité promejuoras, es algo que la comunidad no está dispuesta a desechar, aun cuando su presencia no esté amparada formalmente.

Los pupitres, en los que apenas puede sentarse un adulto, forman una U, frente a la cual se sienta Silvio, quien —lo decimos desde la más sincera de las subjetividades— dirige magistralmente la sesión. Cuando más tarde le pregunto a Saúl sobre la separación de género (las mujeres están sentadas en un ala y los hombres en otro) se extraña, pues no parece ser plenamente consciente de ello<sup>115</sup>. A lo largo de la sesión se constata la relevancia de la mujer, que opina, influye y decide, aun cuando los líderes en Huertas han sido casi siempre hombres. Este año los cargos de presidente y tesorero son ocupados por sendas mujeres, con las que la comunidad está muy satisfecha. En los años 70 estuvieron muy activos los llamados *comités de mujeres*, en los que jugó un importante papel doña Inés, la esposa de Saúl. Hoy están desactivados, acaso porque las comunidades consideran que la toma de decisiones está abierta a ellas del mismo modo. En cualquier caso, como en otros contextos rurales que hemos conocido en España, pervive una clara diferenciación y desigual valoración de ambos géneros, como justifica el refrán machista hecho canción que escuchamos en una de las comunidades: “Dios hizo primero al hombre / y luego hizo a la mujer. / Primero se hace la torre / y la veleta después”.

---

<sup>115</sup> Esta separación, en contextos *performativos*, está arraigada en gran parte del área andina. Cuando en Shaglli salen al camino para recibir al nuevo párroco, mujeres y hombres forman dos hileras, una a cada lado de la vía, arropando así al sacerdote.



Cualquier europeo, incluso alguien acostumbrado a participar en eventos de decisión colectiva, se sorprendería por la singular simbiosis entre la ritualidad protocolaria y la animada improvisación con que discurre toda la sesión. Silvio es la viva imagen (en el sentido más *performativo*) del equilibrio entre autoridad y participación, tal y como lo entienden los huertebos. Es, en este sentido, una figura casi icónica. El profesor lleva la batuta como si de una solemne ceremonia se tratara, pero no se permite nunca ordenar o imponer ni el aspecto más nimio, ni merma la participación o coarta el debate en sus momentos más acalorados. Tal vez sus intervenciones sean más certeras, pero igualmente ha de ganarse la confianza con la palabra. El ritmo es sosegado. Hay tiempo. Hablar es participar de la vida común.

En la sesión se van tratando los distintos asuntos del orden del día con calma. Hasta los detalles más nimios son discutidos. Se vota cuando de las intervenciones no se desprende un claro consenso. En ocasiones, una opinión es secundada por los distintos miembros quienes toman la palabra para repetir el argumento. Todo se discute, todo se habla, hasta el color con que quieren pintar el podio donde coronar a los niños vencedores en cada una de las pruebas de las jornadas de deporte que se avecinan. Se vota a mano alzada, para decidir incluso sobre si los números en el podio han de destacarse en rojo con un fondo blanco en forma de círculo, o si conviene dejarlo como está ahora. Nadie se impacienta. Trascendentes o no, hay que tomar todas las decisiones colectivamente. Según que aspecto, hablan más unos que otros, mostrando así cierto reparto o especialización de la autoridad, si bien ciertos líderes participan casi siempre de forma más activa.

Gran parte de las cuestiones dilucidadas tratan de asuntos escolares, tales como la compra de material docente con fondos del Estado, pero el ámbito de actuación y decisión coincide, en realidad, con la comunidad en su totalidad. Cuando pregunté por qué los padres de familia sólo y no todas las familias tenían que participar en las mingas, —ya que se decidían cuestiones que afectaban a todos los miembros de la comunidad— la respuesta me pareció razonable, en ese contexto:

Como todo el mundo acaba siendo padre y madre de familia, en realidad todo el mundo acaba teniendo esa responsabilidad. El período en que uno tiene hijos en la escuela coincide con una edad en que se es ya maduro, pero se tiene salud y fuerza para llevar las cosas adelante. Si uno tiene siete niños está más tiempo que otro que sólo tiene uno, ya que la comunidad tiene a su cargo esos niños de alguna manera. Además, las familias más

numerosas tienen más presencia. Es a la vez un derecho y una obligación. Yo más bien lo veo como esto último, aunque es el lugar donde hacerte oír y convencer a los demás.

En una sola sesión la comunidad puede acordar constituir una comisión para limpiar la iglesia antes de la misa, una minga para sacar piedras del camino y facilitar el tránsito, la elección de un lugar comunal como el sitio apropiado para dejar atados los caballos, y si se ha de invitar a tal o cual cargo político de Santa Isabel en las próximas fiestas, habida cuenta de su anterior comportamiento, muy discutido en la comunidad. Algún ámbito de actuación tiene su propio comité, como el de Aguas, que agrupa a todas las familias de la comunidad y mantiene reuniones asamblearias trimestrales. Sin embargo, y a excepción de la competencia de éste en todo lo relacionado con el agua, el resto de cuestiones caen bajo la jurisdicción del comité de padres de familia.

Hay espacio también para dirimir asuntos que un europeo trataría como personales. Pero aquí lo individual, lo familiar y lo comunitario no están nítidamente desgajados. La tesorera, por ejemplo, puede exigir que se aclaren “ciertos rumores que corren por ahí” sobre su gestión. Durante un buen rato se desenreda la madeja hasta aclararlo. Se llama, incluso, a las personas no presentes a las que se ha oído tal o cual comentario. Si no pueden defenderse, lo hace su pareja. Se espera pacientemente que llegue el testigo o la persona que se sospecha ha difundido al rumor. Al fin y al cabo, cuando el comité llama, la voz de la comunidad entera te reclama. Aun si no todos los asuntos son solucionados satisfactoriamente, sí al menos se mitiga la incertidumbre, sobre todo si es respaldada por un número significativo de voces. A veces no importa el contenido de éstas, sino que son significativas *per se*, en cuanto que sitúan tal asunto en el flujo conversacional del comité, que de esta manera le otorga relevancia y lo incluye entre las cosas que tienen que solucionarse tarde o temprano para el buen funcionamiento de la comunidad (y no ya por interés de la persona o personas más directamente involucrados).

Para las cuestiones que afectan a toda la comunidad, el comité se organiza en comisiones. Así, por ejemplo, para una fiesta se instituyen comisiones de dos o tres personas encargadas de comprar y cocinar el chancho, finalizar tal o cual obra para el adentamiento de la comunidad, o realizar una gestión en la ciudad. Silvio es generalmente el designado para esto último, no sólo porque de todas maneras marcha a Cuenca varios fines de semana al mes (ahí reside su mujer con los hijos que estudian),

sino porque está acostumbrado a lidiar con el Estado, al menos en mayor medida que el resto.

Cada comisión rinde cuentas al comité en cada sesión. El incumplimiento o la demora en lo previamente acordado, acarrea inevitablemente una multa. Cuando la misión es de calado, se suele nombrar a las personas “menos responsables”, según me dijeron, con otras de reconocido prestigio, de tal manera que “si no cumple uno, paga la multa, pero como hay gente responsable sabemos que van a cumplir al final. Así, además, el menos responsable aprende del más experimentado”. Las comisiones tienen una cierta capacidad de maniobra y autonomía, sin embargo no pueden improvisar cuestiones que normalmente estén sujetas a la decisión de la comunidad. Por ejemplo, a la hora de comprar un chanco para una fiesta y cocinarlo se considera normal que decidan sobre si asarlo sobre leña o carbón, pero difícilmente se comprendería que decidieran *motu proprio* adquirirlo troceado en Santa Isabel a comprar un ejemplar en la propia comunidad, mucho más sabrosos. Cuando la comisión duda, normalmente prefiere consultar a la comunidad en una sesión.

Todos los acuerdos y debates son escrupulosamente fijados en las actas. La pizarra le sirve a Silvio para anotar las distintas opciones antes de la votación, pero sobre todo para, sesión tras sesión, poner al día a la comunidad de las cuentas económicas. Cada miembro conoce, pues, en cada sesión los ingresos y egresos desde la última reunión, así como el fondo total del órgano. Una parte importante de la sesión se ocupa en cuestiones económicas. Incluso un gasto extra de 20 centavos es tomado en cuenta. El comité dispone de un notable presupuesto, en torno a los 700 \$, sufragado principalmente por una aportación mensual obligatoria de 4 \$ por familia. Hay, empero, gastos extraordinarios. Siguiendo con el mismo ejemplo, las jornadas deportivas obligaron al comité a imponerse una cuota extraordinaria de 10 \$ por familia. Otras veces, el coste final de alguna obra supera el presupuesto proyectado y se acuerda sufragarlo entre todos con 2 \$ adicionales. La caja nunca está vacía. De hecho, el comité funciona como prestamista, al 24% de interés, notablemente más bajo que cualquier institución bancaria y, desde luego, casi la mitad de lo que puede llegar a pedir un *chulco*. Las solicitudes de préstamos se proponen al final de la sesión, en ruegos y preguntas. No siempre es concedido el préstamo. Una petición realizada diez días antes de las jornadas de deporte no tuvo respuesta afirmativa, debido a que “se esperan muchos gastos”. En varias intervenciones se insta a la madre en cuestión a que lo

solicite en septiembre, pasadas las jornadas. Las deudas pueden cancelarse a través del trabajo en mingas.

Un sistema de multas garantiza el cumplimiento de los acuerdos, si bien se espera que no sea necesario recurrir a ellas. Por ejemplo la escuela fue multada por la parroquia con 20 \$ por no inscribir al equipo deportivo a tiempo en las jornadas de deporte, lo cual no fue posible por la tardanza de dos padres/madres que no trajeron el certificado de nacimiento de sus hijos al profesor. Después de que Silvio hace partícipe a los asistentes de la sanción recibida, una de las madres toma la palabra, reconoce su tardanza y aunque la justifica por no haber recibido ciertos papeles por parte de la Administración, sugiere “colaborar con la multa”. El comité escucha las explicaciones, se suceden varias intervenciones hasta que se acuerda el justo porcentaje de responsabilidad que es legítimo achacar al individuo y la parte proporcional y solidaria con que ha de responder la comunidad. Los argumentos en uno y otro sentido constituyen el diálogo entre valores que han de ser complementados, según el hábito adquirido en Huertas.

Las claves del funcionamiento del comité entroncan con el *desideratum* de toda organización: diálogo y consenso. El liderazgo de Silvio se remarca de manera explícita, pero ello no merma la representación comunitarista, ya que ha de mostrar en cada caso la eficacia y oportunidad de dicho papel para el funcionamiento del comité. “La conformidad o el consenso, deben ser provocados” (Balandier, 1988: 101), aunque han de dar la imagen de ser natural consecuencia de la supremacía del interés comunitario. Y es esto, lo que se ejercita y a la vez se representa en cada sesión: la igualdad de que cada cual pueda exponer su punto de vista durante el tiempo que quiera o del idéntico valor que tienen todos los votos emitidos; y sin embargo, ello solo es posible con una compleja organización en comisiones, junta directiva, todo ello bajo el liderazgo del profesor. El liderazgo en modo alguno es una institución oculta, ya que en el *habitus* comunitario huerteño la autoridad de unos y otros no es concedida en detrimento del “todos decidimos por igual”, sino que participación y consenso constituyen la lógica que ha de guiar en todo momento el ejercicio del liderazgo.

## **8. Liderazgo, acción colectiva y reciprocidad**

La minga es usualmente enaltecida como modelo colectivista de acción, pero es algo más que eso. Resulta ingenuo mirarla así. Desde mi punto de vista es también una *performancia política* a través de la cual, en cada minga, se reajustan los *capitales*

*simbólicos* de cada uno, se entrelazan una vez más las variables, a veces paradójicas, que constituyen la cultura comunitaria de Huertas. En la minga el liderazgo no sólo se ejerce, sino fundamentalmente se pone a prueba, se justifica, se confirma, se debilita; es allí donde tira sus lazos para atarse en complejas relaciones con otros elementos de este campo, especialmente con el individuo, la familia y la comunidad.

En Huertas cualquier evento o acción relevante para la comunidad se desarrolla en mingas. Los caminos y puentes siempre fueron construidos así. El que salva el río poco antes de llegar a Huertas, de madera, necesitaba continuos arreglos. Hace unos años el Estado construyó por fin un sencillo puente de hormigón, pero la mayor parte de la infraestructura de la comunidad se debe al trabajo conjunto: la iglesia, la cancha deportiva, los lavabos públicos, la escuela, etc. En ocasiones, el Estado aporta algún dinero o material, pero siempre son los vecinos quienes tienen que poner su fuerza de trabajo y la organización.

Cada dos semanas, un miembro de cada una de las familias que tiene algún niño escolarizado, y que por lo tanto forma parte del comité de padres de familia, ha de prestar su tiempo y trabajo en la *minga ordinaria*. La participación es obligatoria, inexcusable, bajo multa de 5 \$ para los que no pueden asistir. Junto a esta minga periódica, el comité puede acordar *mingas extraordinarias*, para solventar algún asunto concreto que urja o cuando el trabajo en las mingas ordinarias no ha sido suficiente. En éstas no siempre participan todos, ya que el comité puede acordar decisiones como que dos o tres hombres rematen la construcción del lavadero en el colegio, lo que naturalmente aportará cierto capital social y cultural a los que *voluntariamente* aceptan. Existen además mingas que no involucran a toda la población, si afectan fundamentalmente a un sector, que lleva la iniciativa. Así, por ejemplo, la cancha deportiva fue construida fundamentalmente por los jóvenes, especialmente aquellos que participaban en algún club deportivo en la comunidad. Pero una vez decidido que sean *ellos*, los jóvenes de los clubs deportivos, los que se comprometen a llevarlo a cabo, *todos* ellos están obligados, independientemente de su interés.

Por seguir con el mismo ejemplo, las jornadas de deporte, en la que compiten los niños de las distintas escuelas y comunidades de la parroquia de Shaglli, fueron un éxito gracias al trabajo previo en mingas. Uno de los líderes de la comunidad, don Elías, está acostumbrado a ejercer, por delegación consciente, de organizador en las mingas, así que en unos segundos constituía grupos de cinco o seis personas y las repartía en distintas tareas. De vez en cuando don Elías se pasaba a inspeccionar el trabajo, pero el

control no se explicitaba de manera burda —ello molestaría— sino que en una de sus idas y venidas trabajando en una y mil cosas, echaba una mirada y a veces opinaba sobre tal o cual aspecto del desarrollo del trabajo o recomendaba directamente algún cambio, que generalmente era acatado como si de una orden se tratara. Si no fuera porque trabajaba igual que el resto, me recordaría a lo que se conoce en España por un capataz. Pero hay al menos dos diferencias sustanciales. En primer lugar no ordenaba *stricto sensu*, pues no tenía poder para dirigir la minga, sino más bien coordinaba, sugería, recomendaba, aun si la mayor parte de las veces se tomaba en consideración su propuesta, que cuenta a priori con autoridad. En segundo lugar tenía que predicar con el ejemplo. No sólo se remangaba igual que los demás, sino que era el último que marchaba a casa. Si no se acababan las tareas no dudaba en convencer a alguno para volver al día siguiente y rematar la faena.

Los antropólogos hemos observado en muchas sociedades de las llamadas igualitarias, un tipo de liderazgo que, salvando las distancias, se asemeja al de Huertas. Su característica fundamental es que no operan mediante un sistema de cargos —uno no es formalmente líder comunitario (mediante un nombramiento)— sino que es reconocido como tal en tanto en cuanto demuestre su valía. Por eso don Elías siempre aparece cuando se requiere de sus servicios. Otro tanto ocurría con el profesor Silvio, con don Saúl o Jaime.

Más allá de estructuras formales, de vínculos o relaciones institucionalizadas, como la minga, funciona cierta obligación moral de reciprocidad que explica, por ejemplo, que algunos miembros de la comunidad se muestren generosos no ya con algún familiar o amigo, sino con toda la comunidad, donando un terreno para la construcción de una casa comunal o vendiéndola a precio bajo. La antropología se ha fijado muchas veces en esta reciprocidad probablemente porque los antropólogos venimos de contextos occidentales, y además urbanos. Así, desde Malinowski, Durkheim, hasta nuestras monografías en contextos rurales europeos, casi siempre se destaca cierto grado de reciprocidad mayor del que hay en hábitats mayores, donde el anonimato proporciona cierta independencia y dispensa de las obligaciones recíprocas en detrimento de la solidaridad interna. La reciprocidad como forma de relación principal y la solidaridad interna en un grado mucho mayor que la que conocemos en nuestros pueblos, es uno de los rasgos de la comunidad, más allá de que existan estructuras formales o institucionales que organicen políticamente la comunidad. Empero no hay unos límites claros entre los contextos y las personas entre las que operan estos tipos de intercambio,

entre otras cosas por la ingente cantidad de variables que entran en juego y que constituye esa urdimbre de significaciones que sugiere para cada caso un comportamiento diferenciado.

Creo que hay autores sin los cuales no es posible entender el desarrollo de una determinada disciplina, así Marcel Mauss, cuya obra supuso un auténtico avance en la comprensión de las relaciones sociales. Al menos desde su *Ensayo sobre los dones*, publicado en 1923, los antropólogos ponemos atención en intentar descubrir el *sistema de prestaciones totales* (1991: 160) una vez somos conscientes de que

lo que intercambian [clanes, tribus, familias...] no son exclusivamente bienes o riquezas, muebles e inmuebles, cosas útiles económicamente; son sobre todo gentilezas, festines, ritos, servicios militares, mujeres, niños, danzas, ferias en las que el mercado ocupa sólo uno de esos momentos, y en las que la circulación de riquezas es sólo uno de los términos de un contrato mucho más general y permanente (1991: 160).

Así pues, el liderazgo más que un factor es una lógica de prestaciones y contraprestaciones. En gran medida, se alcanza y mantiene el liderazgo regalando (tiempo, esfuerzo, trabajo), lo que permite estar vinculado a un número importante de miembros de la comunidad, con los que se mantiene un más estrecho sistema de reciprocidad. Es un intercambio de favores por prestigio, así como un aprovechamiento de las capacidades distintivas de cada uno. Como en una de las mingas mostré mis destrezas para la pintura de brocha gorda, incluso cuando había que mantener el pulso con un fino pincel, no pasaron dos días hasta que un huerteño me solicitó ayudarle a confeccionar un letrero donde anunciara que “se hacen ventanas y puertas”. Eso de que hubiera llegado el primer europeo y anduviéramos hablando de los futuros turistas, así como el estar yo supuestamente más familiarizado con los aspectos de marketing y publicidad, debió de parecer a Pablo el momento idóneo para lanzarse al Mercado. Se entiende que la comunidad ha de sacar el máximo provecho de las capacidades de cada uno de sus miembros. Pero nótese la paradoja. En el caso que se describe, como en muchos otros que observé, es un individuo el que se beneficia del trabajo de otro, bajo el pretexto comunitario. Más bien la comunidad ejerce cierto poder moral para obligar a repartir o difundir las capacidades personales, tal vez en la certeza latente de que un mayor número de vinculaciones a través de una red tupida de favores y contraprestaciones asegura la estabilidad y la fortaleza de la misma. En este sentido, no parece demasiado romántico afirmar que se fortalece la comunidad pero no en

detrimento del individuo, pues éste puede nutrirse de los capitales ajenos, con la obligación, eso sí, de proporcionar los suyos propios. A excepción del capital económico, puro y duro, cuyo flujo se considera menos obligado —incluso entre familiares bastante cercanos— para el resto derivado de otras capacidades (desde la simple fuerza de trabajo hasta la que deriva de cierta capacitación diferenciada) se considera casi inexcusable. Ahí es donde el liderazgo ocupa, de nuevo, un lugar prioritario, que sin embargo no necesariamente es sinónimo de provecho. El líder puede activar más que otros esta obligación moral para recibir ayuda, pero igualmente está sujeto a una mayor obligación de dar, en cuanto su prestigio se basa en el ejemplo. Es más, en ocasiones el líder ha de mostrar en público un déficit (de nuevo, no en términos económicos), para estar investido de autoridad.

Así, en el caso aludido, Pablo probablemente no hubiera estimado pertinente pedir aquel favor 1) si yo no llevara algún tiempo participando en la vida colectiva de la comunidad (en mingas y otros trabajos), hasta el punto de formar parte de ella, aunque efímeramente y con todas las salvedades de una posición *sui generis*, 2) si no fuera consciente de mi saber diferenciado (aunque sólo sea por mi origen extranjero), 3) si no me vinculara con ciertas personalidades de la comunidad, cuyo liderazgo está basado entre otras cosas en su predisposición a la ayuda, al saber diferenciado, y a eso que nosotros llamaríamos “altruismo” con la comunidad y sus miembros.

Sin embargo, si se profundiza algo más en los vínculos entre los miembros de la comunidad y se ahonda en el sentido que lo comunitario y lo privado tiene entre los huerteños, este campo guiado por el “desinterés” aparece a nuestros ojos como obligaciones, compromisos, aun cuando estas palabras no encierren menos concepciones occidentales que eso que llamamos altruismo. Desde un punto de vista económico, el comportamiento parece irracional, ya que no conlleva una acumulación, ni siquiera a medio plazo, de mayor capital económico, al menos no de manera notable y fácilmente de relacionar en clave de causa-efecto. Pero además de caer en el error de considerar el fin económico el móvil de todos nuestros comportamientos, esto olvida que el liderazgo no es un cargo que uno acepta, conocedor de sus responsabilidades, después de un cálculo de beneficios y obligaciones. Uno no se convierte en líder de la noche a la mañana, sino que, como hemos comprobado, ello ocurre durante el proceso en que se asumen ciertos roles que llevan a ciertos lugares.

Por otra parte, la asunción de que el liderazgo está fundamentalmente dirigido al beneficio de la comunidad no es, como podría pensarse, ni un desideratum utópico, ni



un discurso legitimador para engañar las verdaderas razones del ejercicio del poder. No puede olvidarse que aquellos líderes lo son precisamente porque demostraron su vocación comunitaria. “Sólo aquél que cree en los suyos y en la comunidad, puede ser un líder”, me dijeron. Paradójico tal vez, para el foráneo europeo, pero en ningún caso una contradicción, si nos insertamos en la lógica bajo la que se relacionan por aquí el individuo y la comunidad, así como el *interés* en ciertas cosas, como el reconocimiento, que no son directamente rentabilizables económicamente.

Con el tiempo fui comprendiendo aspectos que al principio me parecían inexplicables. Aquellas escaleras esculpidas en la tierra sendero arriba, que me encontré el primer día —*camellones*, los llaman aquí—, son el resultado del paso de los caballos. Durante el invierno, su peso moldea la tierra a cada paso y así, especialmente en las subidas, los animales aplastan la tierra que queda configurada como escalones. Empero, éstos se deterioran, especialmente cuando corre el agua de lluvia. Tratándose de caminos públicos, ¿quién los arregla? “La comunidad”, podría haber sido una respuesta y sin embargo, en este caso, son los propietarios de las lindes los obligados a ello. Naturalmente no hay ley que les obligue, más allá del peso de la tradición y la fuerza de la comunidad. Cualquiera puede usar los caminos y naturalmente ello conlleva cierto desgaste, pero “es más eficaz que sean los propietarios de las tierras que atraviesa, los que se encarguen de mantenerlos en buen estado, pues normalmente son ellos los más interesados”. Evidentemente, la pérdida de interés por el camino de alguno de los propietarios —por ejemplo porque no cultiva esa tierra o porque es de bosque— no le exime de su responsabilidad para con la comunidad. Sin embargo, las excepciones son tantas que solamente analizar la casuística supondría un grueso volumen. La norma es, pues, laxa, flexible, aunque no por ello menos obligatoria. El individuo puede exponer a la comunidad su parecer y ésta puede establecer variaciones. La relación entre el yo y el nosotros se concreta, por lo tanto, en un sinnúmero de obligaciones y derechos mutuos, en realidad como cualquier sistema político. La diferencia es que aquí al peso del derecho consuetudinario se le une una flexibilidad que rompe con la tradicional imagen del campesinado. Los cambios se gestan en la práctica en las sesiones del comité, donde cada vez se instaura (o se restaura, si no se acuerdan cambios) la relación individuo-comunidad que la mayoría estima más pertinente. Frente a la imagen de sociedad apegada al pasado, estática, inamovible, anclada a la fuerza de la costumbre, en Huertas se negocia y renegocia constantemente; frente al tópico de la comunidad como la suma de agregados idénticos, el liderazgo paradójicamente instaura una lógica en que la

desigualdad es sólo aparente, pues juega a favor de la comunidad (hasta el punto de que la ausencia o debilidad de líderes es tomada como causa de la desestructuración de otras comunidades). Acaso sea verdad que las comunidades no se topan con el consenso si no hay una fuerza que las empuje, y es más operativo dotar a determinados individuos de dicha potestad/obligación, para que —mediante ese juego de fuerzas dispares y de cambio— se genere una estabilidad en la comunidad.

## **9. Conclusiones: liderazgo y turismo comunitario**

El caso de Huertas demuestra que es simplista ver en la cultura organizacional comunitaria la mera continuidad mimética de una supuesta idiosincrasia colectivista andina, sino que más bien es un producto histórico de fuerzas e influencias dispares, en que ciertos rasgos culturales nativos se activan como recursos *durante* (más que *para*) el desarrollo de ciertas acciones que acaban generando un proceso de *empoderamiento*. El desarrollo político de Huertas rompe además con otro estereotipo dicotómico que algunos burócratas, líderes de todo tipo y no pocos científicos sociales siguen promoviendo en nuestros días. Cada vez que se habla de una comunidad, se vincula su imagen al de una sociedad tradicional, destacándose sus elementos invariables, estáticos, resistentes al cambio (y, por ende, a la contaminación de los otros, los modernos). La modernidad sería equivalente a la ruptura, mientras que la *tradicionalidad* (y la comunidad sería interpretada como un fiel exponente de ella) sugeriría continuidad, cuando no se la vincula directamente a unas normas, una manera inmemorial de entender el yo y el nosotros, que habría resistido invariable el paso del tiempo. Es cierto que hay tradiciones que permanecen en *estado latente* durante siglos —aplicando a la antropología la teoría de nuestro Menéndez Pidal—, hasta que afloran activadas por la coyuntura de un momento. Pero lo es más que, aun cuando reaparecen, no lo hacen en su forma prístina, sino adaptadas al momento y sujetas a las mismas fuerzas que otros rasgos culturales.

Los líderes y los demás reconocen la esencia histórica del liderazgo (es decir, son conscientes de esa incorporación e institucionalización), lo que acaso evite que el liderazgo se instituya como sacro, al margen de su operatividad y eficacia para con la comunidad. Los huerteños viven su historia como interacción con los otros, no como repliegue ni aislamiento, lo que, desde mi punto de vista, tiene indudables consecuencias en la manera de abordar proyectos para el futuro, como el que han planteado de turismo comunitario. La organización comunitaria sí, se esgrime como

arquetipo contrario a la modernidad urbana, paradójicamente hiperindividualista, pues a pesar de ser el individuo su gran icono, éste tiene escasas vías para la participación en los asuntos públicos. Sin embargo, no se percibe en Huertas el revivalismo que hemos creído percibir en otros lugares, donde algún tecnócrata instruido (moderno y urbano) se ha puesto al frente de un grupo largamente explotado, para planificar un futuro al margen y aun en oposición al mundo.

Como *indigenización de la modernidad* define Sahlins (1999: 410) la manera que tienen ciertas culturas locales para encontrar su propio espacio dentro de la globalidad. No cabe duda de que los líderes comunitarios son una de las vías fundamentales de penetración del nuevo orden mundial, pero al menos en el caso de Huertas éstos parecen ejercer un importante papel como filtro, propiciando una relación que cabría calificar de *negociación*, entendiendo ésta no en términos economicistas ni de estrategia mercantil para situar su producto en el Mercado, sino más bien como práctica de discusión y decisión colectiva que atempera la asimilación indiscriminada.

En ese sentido, la experiencia de los líderes con agentes y en contextos externos a la comunidad se revela como una diferenciación que juega un importante papel en algunas de las decisiones de la comunidad. El líder es usado como mediador entre la comunidad y el exterior, tanto a efectos prácticos —para realizar tal o cual gestión administrativa en Cuenca— como, sobre todo, para que sugiera formas de adaptación y negociación en un mundo en que ya no cabe el hermetismo comunitario. Acaso sólo estos líderes sean capaces de ver que el infructuoso páramo puede ser para el foráneo un lugar fascinante. Jaime ha elaborado un archivo con los 38 tipos de orquídeas que conocen los huertefíos. Sabe que el futuro turista querrá conocer los nombres nativos y aun las características y propiedades de éstas y otras plantas, pero considera igualmente importante “recurrir a especialistas que nos hagan un inventario científico”.

Aun cuando —como reconoce Peabody (1968)— la autoridad es más bien un tipo de relación que una capacidad, sin duda los líderes de Huertas son diferentes, se han hecho diferentes en el transcurso de su construcción como líderes. “Sois unos románticos”, les dije una vez. No se sintieron incómodos con mi apreciación, ni lo negaron. Y ciertamente, no por haberse criado allí han perdido su capacidad de admiración y asombro por su entorno, por su manera de hacer las cosas. Aunque por otra parte, el conocimiento y la experiencia en otros contextos es un factor coincidente: Silvio ha estudiado y trabajado en la ciudad; otro tanto hace su sobrino Jaime; don Saúl lleva decenios viajando e interactuando en directivas de las distintas organizaciones

campesinas; y la vida misma de don Elías le ha llevado por los senderos más exigentes, antes de volver a estas montañas para hacerse un líder.

La percepción y valoración de la diferencia —tanto en clave ecológica, como en cuanto a las relaciones sociales y el lugar del individuo entre la comunidad— es uno de los impulsos del proyecto de turismo comunitario. Lejos de vivir de espaldas al mundo moderno, el proyecto sugiere el deseo de impulsar una interacción controlada por la comunidad, que así pudiera dialogar, dialogar, enseñar y aprender. ¿Ingenuo? Como ha expresado Shweder (1991:11) el espíritu romántico es “dignificar la experiencia subjetiva, no negar la realidad; apreciar la imaginación, no desdeñar la razón; valorar las diferencias, no subestimar nuestro común origen humano”<sup>116</sup>.

Reconozco que no he conocido muchas veces individuos de la talla moral, de la capacidad de trabajo y con tanto afán por ser libres en comunidad, como he encontrado aquí. Su romanticismo no es ideológico, sino práctico, y tal vez por ello conmueva aún más. No he escondido aquí mi simpatía y aun mi admiración. Creo que la comunidad les debe tanto como ellos le deben a la comunidad. Es a raíz de esa idea de retroalimentación de lo comunal y lo individual, y con el propósito de articular la forma de vida tradicional con nuevas maneras de insertarse y negociar con la globalidad, bajo la que surge, desde mi punto de vista, el proyecto de turismo comunitario en Huertas.

Acaso no es exagerado calificar al líder huerteño con lo que Pasteur llamaría un *esprit préparé*, pero en modo alguno es un visionario. Frente a la vocación revivalista de ciertos líderes urbanos y tecnócratas del desarrollismo, que proponen la pureza de una manera al parecer arcaica y no contaminada de hacer las cosas, en Huertas se han acostumbrado a considerar que es en el proceso dialógico donde se gesta el individuo y la comunidad, el nosotros y el otros, es en la práctica y no en la ideología (como cuerpo de ideas previo a la acción) donde se fija el marco deseable del cambio y de la tradición, de la resistencia y la asunción de formas exógenas. Los propulsores del proyecto de turismo comunitario son utópicamente prácticos, nunca catastrofistas, más bien escépticamente optimistas mientras exista la comunidad. Pero consideran igualmente relevante que ésta no se ancle en un pasado mitificado, que no tenga miedo a conjugar el ayer y el mañana. Honrar la memoria de los antepasados, conmemorar la hazaña de la emancipación campesina, sí, pero no olvidar que el *empoderamiento comunitario* surgió

---

<sup>116</sup> “to dignify subjective experience, not to deny reality; to appreciate imagination, not to disregard reason; to honor our differences, not to underestimate our common humanity”.

en un proceso mixto de acción, apertura e iniciativa. Sin complejos ni altivez miran a un mundo, sabedores de que, quieran o no, es —ahora más que nunca— el suyo.

## **Bibliografía**

- Alexander, Jeffrey C. (2006) “Cultural pragmatics: social performance between ritual and strategy”, *Social Performance. Symbolic Action, Cultural Pragmatics, and Ritual*, Alexander J. C., Giesen, B. y Mast, J.L. (eds.), Cambridge, Cambridge University Press.
- Augé, Marc (2003) *El tiempo en ruinas*, Barcelona, Gedisa editorial.
- Balandier, Georges (1988) *Modernidad y Poder. El desvío antropológico*, Madrid: Júcar.
- Bourdieu, Pierre (2000) *Poder, derecho y clases sociales*, Bilbao: Desclée de Brouwer.
- (2000b) *Cuestiones de sociología*, Madrid: Istmo.
- Castells, Manuel (1998) *La era de la información. Economía, sociedad y cultura, Vol. 2 El poder de la identidad*, Madrid, Alianza.
- Dumont, Louis (1970) *Homo Hierarchicus*, Barcelona, Aguilar.
- Gade, Daniel W. (1999) *Nature and Culture in the Andes*, Wisconsin: University of Wisconsin Press.
- Geertz, Clifford (1973) *The Interpretation of Cultures*, Nueva York: Basic Books.
- Hobsbawn, Eric (1983) “Introduction: Inventing Traditions”, *The Invention of Tradition*, Hobsbawn, E. y Ranger, T. (eds.), Cambridge: Cambridge University Press.
- Luque, Enrique (1996) *Antropología política. Ensayos críticos*, Barcelona: Ariel.
- Malinowski, Bronislaw (2001) *Los argonautas del Pacífico occidental Comercio y aventura entre los indígenas de la Nueva Guinea melanésica*, Barcelona: Península.
- Mauss, Marcel (1991) *Sociología y antropología*, Madrid: Tecnos.
- Mills, C. Wright (1957) *La elite del poder*, México: FCE.
- Montes del Castillo, Ángel (1989) *Simbolismo y Poder. Un estudio antropológico sobre compadrazgo y priostazgo en una comunidad andina*, Barcelona: Anthropos.
- Morin, Edgar (2000) *La mente bien ordenada*, Barcelona: Seix Barral.
- Peabody, R. R. (1968) “Authority”, *Internacional Encyclopedia of the Social Sciences*, vol. 1, Nueva York: Macmillan/Free Press.
- Sahlins, M. (1999) “Two or Three Things I Know About Culture”, *The Journal of the Royal Anthropological Institute* 5(3): 399-421.
- Shweder, Richard A. (1991) *Thinking about cultures: Explorations in cultural psychology*, Cambridge, Mass.: Harvard University Press.
- Skalník, Peter (1999) “Authority versus power. A view from social anthropology”, *The Anthropology of Power. Empowerment and Disempowerment in Changing Structures*, Cheater, A. (ed.), Londres y Nueva York: Routledge.

UNOCSHA (Unión de Organizaciones Campesinas y Sociales de Shaglli), sin fecha, *Plan Estratégico. Hacia la construcción del futuro*, Shaglli: inédito.

## “Del machete a la lengua”

### Agua Blanca y la apropiación en el turismo comunitario.

Esteban Ruiz Ballesteros

#### 1. Agua Blanca y el turismo

Agua Blanca es una comunidad que hoy no se entiende sin la actividad turística. Con 259 habitantes recibe anualmente alrededor de 9.500<sup>117</sup> visitantes que acuden a conocer los restos de la cultura manteña, admirar los bosques seco y nublado, o a beneficiarse de las propiedades medicinales que se le atribuyen a las aguas de su laguna sulfurosa. Colegiales, turistas extranjeros, familias ecuatorianas, estudiantes universitarios, visitantes del más variado perfil encuentran en Agua Blanca un reclamo para su ocio, su solaz y sus ansias de conocimiento. La comunidad —sus hombres, mujeres y niños— los esperan de una forma ambivalente, con una relativa distancia que los proteja del *mundo de afuera*, y, al mismo tiempo, con la cordialidad —muy profesional— que hace que los que se acercan a la comuna queden satisfechos con la visita, e incluso animen a otros a realizarla.

Esta Agua Blanca turística de hoy no ha surgido de forma casual, sino que viene fraguándose desde hace casi treinta años, en circunstancias y coyunturas que hacen de esta comuna uno de los ejemplos más relevantes de turismo comunitario en Ecuador.

Si tenemos que fijar un comienzo para esta historia, este debe ser la creación del Parque Nacional Machalilla, en 1979. En la provincia costera de Manabí, en una zona de relevancia ecológica tanto terrestre como marina, con ecosistemas como el bosque seco tropical o el bosque nublado, una costa frecuentada por ballenas y aves marinas, y enclaves como la isla de Salango o la isla de la Plata, se configura un parque marino, costero y terrestre de 55.095 hectáreas, en cuyo corazón se encuentra la comuna de Agua Blanca. Si hubiera que destacar un distintivo de este parque quizá habría que inclinarse por la especificidad del bosque seco tropical que se encuentra tan sólo en la franja costera de Perú y Ecuador.

A finales de los setenta Agua Blanca andaba huérfana, acababa de cerrarse un ciclo muy importante de su historia: se arruinaba la hacienda que durante un siglo había sido la

---

<sup>117</sup> Los datos referidos a la comunidad, su economía y su actividad turística, refieren al año 2006 y son de elaboración propia a partir de un censo de subsistencia que fue parte del trabajo de campo.

razón de ser de los habitantes de la comunidad. Las haciendas de la costa ecuatoriana eran netamente distintas a sus homónimas de la serranía. En la Sierra, hacienda (como estructura productiva) y huasipungo (como institución que regula las relaciones hacendado-trabajadores) formaban una unidad, en la que los indígenas trabajaban en las tierras del hacendado a cambio de disponer de terrenos para su autogestión. Por el contrario, en la costa el hacendado contrataba exclusivamente mano de obra, sin mantenerse otra relación que la de empleador/empleado. Estos empleados eran *macheteros* que recibían un salario (en moneda o especie) por su trabajo, con lo cual su dependencia de la hacienda adquiría un cariz muy distinto, limitándose notablemente la capacidad de resistencia y contestación que se ha constatado en la sierra para los huasipungueros. Como tantas otras haciendas, la hacienda Agua Blanca —que había tenido muy diversos propietarios— había constituido la única fuente de trabajo, el referente social, la apertura al mundo exterior, en definitiva el eje sobre el que giraba la vida de las gentes de la comunidad. Pero tras distintos avatares, la hacienda quedó prácticamente abandonada y los aguablanquenses encararon un incierto futuro. Los macheteros ya no tenían patrón, las únicas tierras cultivables de la zona —las del margen izquierdo del río Buena Vista, propiedad en su día de la hacienda y que tras su quiebra quedaron como *sin dueño*— estaban abandonadas a su suerte. No es difícil imaginar la incertidumbre de esos momentos.

Agua Blanca está situada a unos 12 kilómetros de la costa, en la parroquia Machalilla, del Cantón Puerto López, provincia de Manabí. La comuna se asienta en el valle del río Buena Vista que en el tramo final de su cauce —una gran parte del año seco— se abre generando un bosque ribereño siempre verde gracias a las profundas raíces del *algarrobo* (*Prossopis inermis*, *Prossopis juliflora*). Circundado por el bosque seco tropical —llamado aquí *sabana*—, el *valle* es un verdadero oasis del que da fe la variedad ornitológica que atesora, con el mot-mot de turbante azul como especie emblemática. Conforme nos separamos del curso del río, la *sabana* —donde predominan los muyuyos (*Cordia lútea*), el palo santo (*Bursera graveolens*) y los espectaculares ceibos (*Ceiba pentandra*)— marca la pauta de un paisaje que la mayor parte del año tiene un aspecto adusto. Las precipitaciones son escasas, y sobre todo están sujetas a un ciclo largo de sequías y lluvias asociadas al fenómeno del Niño. Estos ciclos marcan visiblemente la orografía del valle, su cubierta vegetal, e incluso los recurrentes procesos migratorios de sus pobladores —ya constatados por Requena a fines del siglo XVIII (Laviana, 1984:79).



La comuna de Agua Blanca está compuesta por tres núcleos de población ubicados en las inmediaciones del cauce del río, Vueltas Largas —el menor de todos con seis hogares— situado más a unos diez kilómetros al este del núcleo principal, El Carmen —con 10 hogares— y Agua Blanca (núcleo principal) situado más cerca de la costa y que reúne a 41 hogares. Este territorio contempla población humana ininterrumpida desde hace unos cinco mil años (Silva y McEwan, 2000) y atesora importantes restos arqueológicos que afloran a la superficie, especialmente los de los últimos periodos correspondientes a la cultura manteña (800 d.c. a 1532 d.c.). El propio núcleo principal de la comuna se encuentra construido sobre una de las numerosas áreas arqueológicas de las que salpican el valle.

Hacia el sureste sobresalen las estribaciones de la sierra Chongón-Colonche, una buena parte del año oculta tras la garúa. Si ascendemos desde el valle del Buena Vista y tras atravesar durante cuatro horas a pie el bosque espinoso —en el que predominan diversas variedades de cactus— podemos alcanzar la montaña de San Sebastián, epítome del bosque nublado que pocos pueden imaginar desde la desabrida *sabana*. La escena, en apenas 10 kilómetros, se transmuta del ocre y polvoriento bosque seco, a la humedad y verdor de la selva montañosa; de los árboles que aparentan estar secos y mortecinos, al *horror vacui* vegetal de la jungla. Monos aulladores y colibríes habitan ese paisaje que para el occidental es sinónimo de paraíso.

El territorio de la comuna ocupa el espacio terrestre central del Parque Nacional Machalilla (en adelante PNM), con 3.599 hectáreas de derecho y un usufructo sobre 10.500 hectáreas en total<sup>118</sup> (sobre esta cuestión de la tierra comunal y su definición volveremos más adelante). Con visiones estrechas sobre el proteccionismo ambiental, las primeras intenciones de los gestores del parque estaban centradas en el desalojo de los habitantes de Agua Blanca, ya que el objetivo era que no hubiera presencia humana al interior del espacio protegido, como así se recogía en las disposiciones legales sobre el Patrimonio de Áreas Naturales del Estado:

De acuerdo a esta ley, las poblaciones asentadas al interior del parque debieron haber sido desalojadas; sin embargo, no se ejecutó esta disposición por temor a reacciones violentas de los habitantes del parque, que para ese entonces habían tomado posesión de la tierra (INEFAN, 1997:12).

Los aguablanquenses, a finales de los años setenta, tenían en el carboneo —sobre todo en la ribera del río— y la extracción de madera —en el bosque nublado—, sus

---

<sup>118</sup> Cfr. INEFAN, 1997:38-40

principales fuentes de actividad económica, junto a la cría de ganado caprino y la caza. Todas estas actividades causaban un indudable impacto sobre el medio. El territorio de la hacienda —el único terreno cultivable en la zona— permanecía abandonado y además no se disponía de infraestructura para procurar su riego. Los cinco primeros años de la década de los ochenta constituyen —analizados desde la actualidad— un punto de inflexión crítico que nos permite comprender la evolución de Agua Blanca.

Por un lado se logró evitar el desalojo de la población al interior del parque y además se alcanzó un entendimiento con los gestores del mismo, superándose la política de represión sobre algunas de las actividades vitales para la comuna (el carboneo, principalmente). Por otro, se pusieron las bases para procurar una forma alternativa de relación con el medio, que no sólo posibilitó una manera distinta de aprovechamiento de sus recursos, sino el desarrollo del turismo como una de las actividades económicas más importantes para la comunidad. Este proceso tuvo un catalizador fundamental en los trabajos arqueológicos que Colin McEwan y su colaboradora María Isabel Silva llevaron a cabo en el territorio de la comuna. Dichos trabajos involucraron directamente durante casi cinco años a los comuneros en las labores arqueológicas, en un proceso definido por los propios arqueólogos como *arqueología participativa* (McEwan, 1995; Silva y McEwan, 1989) que favoreció una aproximación alternativa de los aguablanquenses a esas ruinas con las que habían convivido secularmente. Estos restos arqueológicos, si bien despertaban el interés de personas ajenas a la comuna, no presentaban para la población local mayor atractivo. Ese reencuentro con los vestigios arqueológicos generó expectativas sobre el desarrollo turístico cultural de la zona.

En todo ese proceso tanto el liderazgo de los arqueólogos, como la intervención externa que éstos fueron capaces de atraer a la comuna, contribuyeron a la conformación de un proceso de desarrollo para Agua Blanca. La transformación en veinte años de una comunidad de madereros y carboneros, en una comunidad de guías culturales y naturalistas no es un proceso fácil ni habitual. La propia capacidad de autoorganización comunitaria, con las dosis de flexibilidad y rigidez oportunas, ha contribuido también a procurar un contexto social idóneo para una rigurosa y eficaz acción comunitaria. No sólo se ha evidenciado una notable capacidad de adaptación al exterior sino también de desarrollo de tácticas que permiten reelaborar y adecuar recursos, ideas y oportunidades externas a las necesidades y aspiraciones comunitarias. Este proceso no puede entenderse ni como pura adaptación al exterior, ni como un caso de exitosa resistencia

aislacionista; sino más bien como una mezcla de estas dos tendencias tan frecuentemente entendidas como irreconciliables por definición<sup>119</sup>.

El producto turístico comunitario que ofrece Agua Blanca conjuga patrimonio natural y cultural sobre un mismo territorio. Consiste, principalmente, en un recorrido guiado llamado “Conociendo el camino manteño” (entre una y tres horas de duración) que incluye la visita a un pequeño museo arqueológico de sitio, una especie de centro de interpretación en el que los visitantes toman contacto con la cultura manteña que habitó la zona antes de la llegada de los españoles, y continúa con una visita a las ruinas arqueológicas del centro ceremonial, así como a la ribera del río y al bosque seco tropical que circunda al núcleo de población. Durante este recorrido se ofrece una explicación sobre la fauna, la vegetación y las características climáticas de la zona. Tras visitar los huertos de la comunidad, se concluye en una laguna de agua sulfurosa (en la que los visitantes pueden tomar un baño y aplicarse el lodo de propiedades medicinales que se forma en su seno) y se sube a un mirador desde el que se domina todo el valle del río Buena Vista. Este recorrido, y el conjunto de las visitas, está organizado por guías locales de forma comunitaria. Estos guías forman parte del comité arqueológico, que además de la guianza se encarga del mantenimiento y adecuación de toda la infraestructura turística (senderos, aparcamientos, mantenimiento de los sitios arqueológicos y del museo, limpieza de la comunidad...). Este comité funciona por delegación de la asamblea de la comuna y está conformado por 28 miembros que trabajan diez días de cada mes en turnos rotatorios. Los ingresos que obtienen provienen de los tickets de entrada a la comunidad que son recaudados y repartidos entre los guías mensualmente, con partidas específicas dedicadas a los gastos de gestión y mantenimiento de la infraestructura turística, y asimismo a la comuna para propósitos colectivos. Según el estudio que hemos realizado, el turismo comunitario es la principal fuente de ingresos monetarios de la comuna (24,5% de los ingresos monetarios totales), seguida de la recolección de la tagua (20% del total).

El turismo es una de las principales actividades de la comunidad, tanto por los ingresos que reporta, como por el grado de dedicación e implicación de sus miembros, así como por el efecto que esta actividad tiene en la cotidianeidad de Agua Blanca. Sin embargo, y tal como se persigue desde el turismo comunitario, ésta —a pesar de su cariz estratégico— no es la actividad exclusiva de ninguno de los aguablanquenses. El trabajo

---

<sup>119</sup> Podría ser oportuno, siguiendo a Berkes et altri, (2003), conceptualizar este proceso como resiliencia socioecológica, pero no es este el lugar para tal desarrollo teórico.

en los huertos, la recolección de tagua<sup>120</sup> y la ganadería (caprina, porcina y vacuna) son actividades que desempeñan igualmente un papel relevante para la comunidad, y que se complementan con el turismo tanto a nivel colectivo, como individual. Al calor de este trasiego de turistas se han desarrollado incipientes actividades turísticas a nivel privado: oferta de alojamiento en cabañas (cinco en la actualidad, con capacidad para albergar hasta a treinta turistas), así como restauración y comercio. También se ha formado un grupo de artesanías que reúne a 11 familias que producen y venden en un local cercano al museo, además de otras catorce familias que agrupadamente ofrecen productos del palo santo (aceite e incienso). Paradójicamente, la actividad artesanal no está organizada de forma comunitaria, sino que, si bien se coordina de forma colectiva, tiene —como negocio— una dimensión exclusivamente familiar. Igualmente los caballos que se utilizan para las faenas de recolección de tagua pueden alquilarse a los turistas para recorridos al bosque nublado, que se organizan bien a través del grupo arqueológico o bien particularmente. En definitiva, en torno al turismo comunitario se ha generado también una incipiente actividad familiar/privada complementaria.

La extracción maderera con fines comerciales ha desaparecido; el carboneo ocupa a un pequeño número de familias (en torno a 14 y generando unos ingresos monetarios totales en torno al 10,3% del total); la caza es una actividad marginal; por el contrario, el 70% de las familias de Agua Blanca participan, en diferente grado, de la actividad turística, que además es una de las vías privilegiadas para la monetarización de la economía local.

Este proceso de transformación de la vida de la comunidad, que tiene su eje fundamental en el turismo comunitario —y que aquí ha sido esbozado sucintamente—, es lo suficientemente elocuente como para invitarnos a reflexionar sobre los factores que desatan y hacen sustentable el desarrollo de este tipo de turismo. En el caso de Agua Blanca, como en cualquier otro, esos factores son múltiples y no pueden ser ni reducidos fácilmente, ni analizados aisladamente. Elementos y circunstancias como los liderazgos, la forma de inserción en el mercado del producto turístico, la intervención externa en la comunidad, o la propia forma de organización comunitaria, dan cuenta de cómo Agua Blanca ha llegado a tener la configuración que hoy presenta. No obstante, hay uno de esos factores que se presenta de forma especialmente significativa. Quizá una de las transformaciones más sorprendentes que ha experimentado Agua Blanca en

---

<sup>120</sup> Semilla del fruto de una palmera, que por sus propiedades se la conoce popularmente como marfil vegetal.

los años que van desde la creación del PNM —que auguraban precisamente el final de la propia comunidad— a la actualidad, estriba en la forma en que los aguablanquenses se relacionan con su territorio y con su pasado, en definitiva en la manera en que se apropian de su medio natural y de su cultura. Encontramos que la consideración de este factor es esencial para entender el desarrollo del turismo comunitario en esta comunidad y probablemente en otros lugares. Profundicemos en ello.

## **2. Qué enseñamos, qué somos: turismo comunitario, cultura y ambiente.**

El turismo comunitario implica compartir con los visitantes una parte de la cotidianidad, de la cultura propia y del medio en el que tiene lugar la vida. El turista está buscando aproximarse a un mundo ajeno, acercarse a otra forma de vivir, al contexto cultural y natural de esa vida. Mientras que los objetivos del visitante parecen estar claros, los nativos deben comprender qué busca el turista y presentarlo ante ellos. Para que los turistas se acerquen a esa autenticidad domesticada los anfitriones deben haberse apropiado de ella, debe mediar una toma de consciencia sobre la vida que se vive y el contexto en el que se vive. Se trata de un nivel de autorreflexión que permite que la vida y su contexto se conviertan en objeto de turismo, aunque de un turismo especial. Convertir la vida y su contexto en objeto de turismo implica pensarla, reflexionarla y en último término apropiarla. Este proceso de concienciación —que nos recuerda en cierto sentido a las aportaciones de Freire (1970)— no tiene lugar prioritaria o exclusivamente ante el turismo, sino, más ampliamente, ante procesos que ponen en peligro la propia forma de vida, convirtiéndola, por tanto, en objeto de pensamiento en sí mismo. Cuando los recursos que la hacen posible se ven amenazados, cuando las formas de reproducción encaran una coyuntura crítica, las formas de vidas se piensan, en la mayoría de los casos se busca reivindicarlas y defenderlas, en otros abandonarlas. Pero en cualquiera de los casos la vida se hace objeto de reflexión: sus protagonistas se miran a sí mismos. Y entonces o se apropian —simbólica y materialmente— de los recursos que la hacen posible, o se desapropian de ellos renunciando a una *forma de vida*. Nótese que en cualquiera de los casos la vida, aún deseada y valorada, cambiará, pero en un sentido bien distinto. ¿Qué ha sucedido en Agua Blanca si la miramos desde esta óptica? ¿Qué efecto ha tenido este proceso sobre el turismo?

El final de la hacienda y la declaración del Parque Nacional Machalilla situó a la comunidad al borde de su desaparición como tal: por un lado la tradicional forma de

subsistencia resultaba imposible, por otro los planes proteccionistas incluían el desalojo de la población que habitaba el parque.

Alguien debió ir a decir a aquellos campesinos que la tierra en la que habían vivido sus padres, sus abuelos, sus ancestros coloniales e incluso más remotos, fue declarada parque nacional y que por lo tanto debían desalojarla, abandonar sus oficios de agricultores, taladores y cazadores y buscar otra cosa de que vivir. Naturalmente ellos no se fueron. Probablemente poco entendían el significado de las palabras conservación, ecología, expropiación, de ahí que optaron por quedarse y esperar el devenir de los acontecimientos (Cuellar (1992) citado en INEFAN, 1997:39).

La continuación de la población en este lugar ha sido posible en virtud de un gran proceso de apropiación del territorio y de la historia que no sólo justificaba la permanencia de los aguablanquenses a un nivel ideológico-discursivo, sino que de hecho hacía posible una forma legítima de extracción de recursos del medio que permitiera la reproducción social. Todo ello desembocó en la actividad turística como nuevo pilar nueva forma de ganarse la vida a tenor de un proceso que redefinió el qué somos e hizo posible *enseñar cosas al turista*. Esas *cosas* son la cultura y el ambiente, ejes del producto turístico que explota Agua Blanca.

## **2.1. Apropiación cultural, turismo y rehabilitación indígena.**

Agua Blanca aparece en el mapa de Requena de 1774 —del que sus actuales pobladores nada sabían— como “pueblo de indios” (Laviana, 1984). La historiografía de la costa ecuatoriana asume que los indígenas de esta zona del país dejaron de existir por desarticulación, aculturación y etnocidio tras la llegada de los conquistadores. Perdieron su lengua y sus rasgos, adecuándose a lo que el mundo colonial esperaba de ellos, haciendo gala de un profundo sentido pragmático (Aráuz, 2000). Hoy, que los tiempos han cambiado y que reclamarse indio puede ser convertido en oportunidad, resurge en la costa ecuatoriana un contrastado proceso de indianización (Álvarez, 2002; Bazurco, 2006). El CODENPE reconoce en 2005 al pueblo manta, constituido por cuatro comunidades del cantón Puerto López: Salango, Las Tunas, El Pital, y Agua Blanca. Este proceso de resurgimiento indígena no se entiende sin prestar atención a los trabajos arqueológicos en la zona. Manteño es el término arqueológico para denominar la cultura de la costa manabita entre 800 d.c. a 1532 d.c. y que coincide con los rasgos culturales que presentaban los habitantes de este área a la llegada de los españoles. Mientras que las crónicas hacen alusión a estos habitantes sin nombrarlos de forma específica o a

través de la denominación de paches (Véliz, 2005 citando a Cabello de Balboa), aunque sin una descripción pormenorizada de su cultura, la arqueología —que sí ha explorado con profundidad esta zona— tomó este nombre de manteño en virtud de una de las principales ciudades de la región: Manta. El trabajo de los arqueólogos en esta zona ha sido muy intenso, y en este caso especialmente en Agua Blanca y Salango con múltiples campañas de excavación, y de ahí que la denominación haya calado popularmente. Por todo ello la reactivación étnica en esta región ecuatoriana, teniendo una indudable base social y cultural, presenta un acusado sesgo arqueologizante que se extiende a lo largo de toda la costa.

En Agua Blanca sus habitantes han convivido desde que tienen memoria con los *muñecos* —que es como llaman a las abundantes figurillas arqueológicas que aparecen en la superficie— y *corrales* —término popular para referirse a los muros de las construcciones manteñas, fácilmente identificables en el bosque seco. Las historias de hallazgos de *sillas de poder*, el elemento arqueológico emblemático de la cultura manteña (McEwan, 1992) y de *huaquerismo*, la práctica del expolio de restos arqueológicos mediante la excavación asistemática, son lugares comunes en la memoria local. Las visitas de compradores de restos, vasijas, sillas y figuras han sido una constante para los aguablanquenses, que han tenido en este comercio un aporte complementario a su vulnerable sistema de subsistencia. Sin embargo, la vinculación, identificación o proyección de los habitantes de la comuna con estos restos ha sido tradicionalmente inexistente. En un Estado sin medios para vigilar el patrimonio arqueológico y en una comunidad que ha vivido de espaldas al mismo, el proceso de expoliación estaba abonado.

La llegada del arqueólogo McEwan y el acercamiento de la comunidad a los restos arqueológicos mediante su participación directa en los trabajos de excavación, cambió drásticamente este orden de cosas. El proceso de conversión en atractivo turístico de los restos arqueológicos estuvo prologado por una gradual apropiación por parte de la comuna de esos restos, a través de una doble aproximación económica e ideológica. La incidencia externa fue crucial, pero actuó mayormente como catalizadora del proceso, de ahí la potencialidad y solidez actual del mismo una vez que esa vinculación externa cesó. La excavación arqueológica entre los años 1985 y 1990 llegó a emplear en diferentes períodos hasta a 34 comuneros a tiempo completo (McEwan, 1995). Para la comunidad ello supuso una fuente de ingresos estratégica, sólo comparable remotamente a la que en su día significó la hacienda como fuente de empleo. Desde esta

perspectiva el interés local por la arqueología fue creciendo. Hasta ese momento las ruinas sólo habían supuesto ingresos para la comuna a través de la venta de restos encontrados casualmente en la superficie y la guianza circunstancial de algún que otro huaquero. Pero la arqueología participativa de McEwan y Silva buscó concienciar a los aguablancuenses sobre la importancia de los restos arqueológicos y propició que éstos los empezaran a ver como un tesoro local.

Los arqueólogos se preocuparon de que los comuneros que trabajaban con ellos aprendieran a hacer arqueología sistemático-científica, al menos a un nivel técnico. Por eso les dedicaron sesiones formativas más allá del trabajo, para que comprendieran no sólo el sentido general de la investigación, sino las destrezas y conocimientos necesarios para hacer una excavación rigurosa. Fruto de aquellas enseñanzas, aún quedan en Agua Blanca auténticos especialistas en los aspectos técnicos de las excavaciones arqueológicas. Además, todos ellos fueron enseñados a discriminar entre restos de distintas épocas y a comprender de manera general la forma de vida de los que hoy consideran sus antepasados manteños.

De este modo, la relevancia que fue adquiriendo para la comunidad la arqueología, tuvo, al menos, una doble dimensión. Por un lado, las excavaciones constituían una fuente de empleo remunerado; además lo excavado entonces era una parte muy pequeña y tan sólo a nivel de superficie, con lo cual quedaban grandes extensiones susceptibles de ser excavadas por otros equipos en el futuro. Por otro, cabía buscar una forma de rentabilizar lo que se estaba excavando, así como los restos y materiales encontrados. De esta forma empieza a tomar cuerpo la potencialidad del turismo, a partir de la instalación de un museo de sitio y la organización de visitas guiadas a las zonas excavadas. A partir de aquí surge otro elemento básico para comprender el proceso de apropiación: la lucha contra los oponentes a la voluntad comunal en este sentido.

El trabajo de los arqueólogos fue mucho más allá de la propia excavación en sí, llegándose éstos a convertir en agentes de desarrollo local, y no sólo por la búsqueda de incidencia económica directa de los restos arqueológicos, sino porque también procuraron el desarrollo integral de la comunidad a otros niveles (infraestructura, huertos...): “nos fijamos la tarea de buscar ayuda para nuestro objetivo de realizar un acercamiento integrado al desarrollo de la comunidad”<sup>121</sup> (McEwan 1995:xli). Las campañas arqueológicas estuvieron financiadas por el Banco Central y no podemos

---

<sup>121</sup> we set about the task of seeking support for our goal of realising a more integrated approach to community development (McEwan 1995:xli).



olvidar que se realizaban dentro del PNM, ambas instituciones tuvieron también sus opiniones al respecto de que se procurara un desarrollo turístico a cuenta de las excavaciones que se estaban llevando a cabo. En líneas generales, la propuesta de la comunidad —sin duda promocionada por los arqueólogos— de que una parte importante de los restos permanecieran allí y que se generará un flujo turístico hacia el interior del parque, no fue en principio bien acogida ni por el Banco Central ni por el PNM. El proceso por el cual cristalizó la propuesta estuvo salpicado de reivindicaciones, pugnas y un firme posicionamiento y determinación comunal. Por tanto, la posibilidad de desarrollo del turismo hubo que ganársela, no fue un regalo, ni una mera actuación externa gratuita. Más allá de las mingas para construir el museo, del empleo remunerado para los trabajos de conservación de los espacios arqueológicos y el acondicionamiento de una infraestructura turística mínima (cerramientos, senderos...), la comunidad luchó abiertamente por mantener el control sobre los restos arqueológicos y la consiguiente posibilidad de convertirlos en recursos turísticos. Una buena muestra de este proceso lo constituye la curiosa financiación para la construcción el museo de sitio. En el marco de las negociaciones sobre el contestado trazado de un poliducto que atraviesa el territorio comunal (y del que rara vez saben los turistas) se consiguió —en un claro ejemplo de pragmatismo— que la empresa constructora —a cambio del beneplácito comunitario— aportara el presupuesto de los materiales necesarios. La minga hizo el resto.

La consolidación de este producto turístico ha tenido lugar en un periodo de tiempo dilatado de más de quince años. De los comienzos, en los que los propios comuneros que participaban de los trabajos arqueológicos guiaban a algún visitante ocasional por la voluntad, a la actualidad, en la que disponemos de un producto claramente delimitado con miles de visitas anuales y que implica una organización comunitaria que incluye a una treintena de guías de forma estable, se ha producido un indudable cambio cualitativo en la significación del turismo y de las ruinas arqueológicas. Básicamente podemos decir que han confluído dos tendencias. Según la intención de los arqueólogos, se ha garantizado la conservación eficaz de los restos arqueológicos a través de una implicación local mediante la autogestión y el beneficio comunitario: “al tiempo que el proyecto arqueológico de Agua Blanca se desarrollaba en los ochenta, la comuna jugó un creciente papel activo en la investigación y protección del lugar”<sup>122</sup> (McEwan,

---

<sup>122</sup> “as the Agua Blanca archaeological project developed in the course of the 1980’s, the comuna placed an increasingly active role in investigating and protecting the site” (McEwan, 1995:xxxviii).

1995:xxxviii). Por su parte, para los aguablanquenses se ha desarrollado a partir del turismo una actividad que mejora notablemente su vida (capacidad de consumo en el mercado). Ambos propósitos —tantas veces argumentados como incompatibles— se integran completa y plenamente. La comuna de Agua Blanca siente una profunda vinculación con los restos arqueológicos que salpican su territorio. Esa vinculación tiene una directa traducción en el aumento de capacidad de consumo en el mercado (vía actividad turística), pero también se acompaña de una dimensión simbólica-identitaria igualmente relevante, y una predisposición colectiva a la protección y salvaguarda del patrimonio arqueológico que se encuentra aún sin excavar.

Esta exposición [el museo] localizada en el centro de la comuna, era la expresión tangible de la unión de la comunidad con el pasado (...) el centro cultural proporciona una expresión tangible de la recuperación de la comuna del sentido de su identidad cultural a través de su participación en el mapeo, excavación y conservación del sitio arqueológico<sup>123</sup> (McEwan, 1995:xli y xliii).

Ante los turistas los aguablanquenses se representan como descendientes de los pobladores de aquellas ruinas que muestran. Internamente se presentan con una fuerte vinculación hacia ellas, aunque matizada. Ellos no alcanzan a ver en sus ascendientes más próximos (la mayoría venidos de las zonas aledañas pero no nacidos en la comuna) una vinculación que les permita asimilarse a los manteños que habitaron hace quinientos años el valle del río Buena Vista. No obstante, reivindicán la coincidencia entre los fenotipos actuales y las caras de los *muñecos* encontrados, y que así de explícita y comparativamente se muestran en el propio museo a través de fotografías, o incluso con el propio concurso de guías que por sus rasgos físicos y faciales se asemejan a los manteños, que son “nuestros antepasados, y que como no tenían fotografía hacían las caras de cerámica”. Esta continuidad del presente respecto al pasado es parte destacada del proceso de apropiación. La declaración oficial del pueblo manta, a la que nos referíamos más arriba, tuvo en Agua Blanca a una de las comunidades protagonistas y más interesadas. Si los aguablanquenses son mantas y los restos arqueológicos que atesora su territorio son manteños ¿quién podrá disputarles su gestión y control (sobre todo si ésta se hace de una forma eficaz)?

---

<sup>123</sup> “this exhibit [el museo de sitio] located in the centre of the village was a tangible expression of the community’s links with the past” (...) “the centro cultural provides a tangible expression of the community’s recovery of a sense of cultural identity through its participation in the mapping, excavation and conservation of the archaeological site” (McEwan, 1995:xli y xliii)

No sólo el turismo es el contexto de la representación de esta vinculación entre pasado y presente. Desde 1992 y a instancias del CODENPE, como reivindicación ante la conmemoración del descubrimiento colombino, Agua Blanca celebra el 12 de octubre como el día de la balsa manteña. Se trata de una representación en la que los guías del grupo arqueológico y sus familias rememoran el encuentro que refieren las crónicas de Bartolomé Ruiz (piloto de Pizarro y Almagro) con una embarcación manteña (ver Szaszdi, 1978). En la actualidad y tras una serie de avatares polémicos con la vecina localidad de Salango, Agua Blanca prepara por su cuenta un desfile-representación en la que se reclama como capital de los manteños, visitando su parroquia (Machalilla) y la capital de su cantón, Puerto López. No se trata de una fiesta para los turistas, sino de una clara reivindicación simbólica ante el propio cantón, que quiere evidenciar la vinculación protagónica entre Agua Blanca y el pueblo Manta. Para ello la comuna se presenta como Salangome, según las crónicas la capital ceremonial manteña; y que las evidencias arqueológicas investigadas por McEwan y sus colaboradores comuneros ubican en el actual Agua Blanca.

Con todo, la apropiación de los recursos arqueológicos ha seguido profundizándose a lo largo de los últimos veinte años. En la actualidad, la comuna se siente plenamente depositaria de los restos arqueológicos y así lo ejerce cuando se trata de establecer negociaciones con universidades y equipos de arqueólogos que quieren excavar en su territorio. En estos casos la comunidad “negocia” abiertamente condiciones no sólo de trabajo para los comuneros, sino de ubicaciones y aspectos técnicos de la propia investigación. Ello es posible gracias al conocimiento atesorado desde las excavaciones de McEwan. Por otro lado, desde la comunidad también se exploran nuevas formas de turismo sobre el recurso arqueológico. Además de las propias visitas, se están sopesando formas de turismo arqueológico “activo”.

Todo este largo proceso, aquí relatado de una forma muy sucinta, elucida el sentido y la solidez de una forma de apropiación que consolida simbólicamente y materialmente un “nosotros” que pueda ser mostrado, enseñado, compartido, en el hecho turístico. No se trata de un proceso cerrado o culminado, o que no tenga fallas y debilidades, se trata realmente de una forma de representación colectiva que podemos entender que subyace —analíticamente— a la actividad turística, pero que en puridad la acompaña simultáneamente ya que ha sido madurada en, por y dentro de ella. Patrimonio arqueológico, actividad turística, desarrollo local, modelo de identificación comunitaria y construcción de la etnicidad, forman parte inextricable de un mismo proceso que

presenta múltiples aristas. No obstante, el nexo que lo convierte en un proceso cabal no es otro que una forma particular de apropiación del pasado y la cultura. Para nosotros aquí, la relevancia de todo ello estriba en su centralidad para comprender la solidez de la actividad turística que se desarrolla, de forma sostenible, en Agua Blanca.

## **2.2. Nuestro territorio, la naturaleza que busca el turista**

Al escribir, al hablar e incluso al pensar, nuestras limitaciones humanas —¿o culturales?— nos obligan a establecer precedencias y prelación; no somos capaces, por más consciencia que tengamos de ello, de articular una exposición coherente que refleje la simultaneidad inherente a muchos hechos. Esta limitación tiene que ver con nuestra forma de pensar racional, cartesiana y euclidiana, así como por nuestra concepción del tiempo (lineal, progresivo, secuencial...).

Por eso tenemos que ir por partes y generar una estructura sucesiva. Así a todo ese proceso cultural, arriba referido, corrió paralelo un proceso territorial. Ninguno de los dos puede ser entendido plenamente sin el otro (¿son realmente dos?), la apropiación no estará completa sin sus dos grandes referentes.

Cuando la hacienda Agua Blanca quiebra, sus posesiones quedan embargadas por un banco estatal. Los habitantes de la comuna, fundada en 1965 y de la que formaba parte el propio hacendado, quedan sin la fuente única de empleo y atrapados en un territorio que les dificulta muchísimo la propia subsistencia. El territorio de la comuna era exiguo y circunscrito a las zonas más secas, hacia el norte del río Buena Vista, pero sin incluir la rivera del mismo. La hacienda, por su parte, poseía no sólo las áreas aptas para el cultivo, sino toda la ribera del río y el conjunto del bosque nublado. Sin el trabajo como macheteros y empleados en la hacienda no había posibilidad cierta de subsistir en aquel territorio, a menos que se comenzarán a utilizar los recursos de la hacienda ahora abandonada.

A diferencia de otros lugares en los que las tierras de las haciendas pasaron a las comunidades a través de la reforma agraria de 1971, en Agua Blanca, el Estado transfirió las propiedades de la hacienda al parque. El sentido primero de la protección ambiental no es sólo la ausencia de pobladores en su perímetro, sino también la exclusiva propiedad pública de su territorio. Ninguna de estas premisas ha sido satisfecha (INEFAN 1997) y precisamente por ello ha tenido que ser cambiado el propio concepto de protección. Cuando se constituye el parque, los aguablanquenses se habían

apropiado del usufructo de las tierras de la hacienda, principalmente mediante dos actividades: la extracción de madera y el carboneo. Eran dos actividades que ya habían realizado como trabajadores de la hacienda pero que ahora emprendían por su cuenta, con lo cual se producía una transformación que no es baladí: de trabajador por cuenta ajena a trabajador por cuenta propia. Esta transformación marcará desde entonces el funcionamiento económico de la comuna: estructurado en base a familias-unidades de convivencia que explotan los recursos del territorio (incluido los turísticos).

La extracción de madera se llevaba a cabo en el bosque nublado, y el carboneo en el propio valle del río Buena Vista, ambas actividades implican un incuestionable impacto sobre los dos ecosistemas en las que se realizan. El conflicto con el PNM vino fundamentalmente por la prohibición de esas actividades y las diferentes incautaciones de herramientas y partidas, y desembocaron incluso en el encarcelamiento de los líderes de la comunidad. A principios-mediados de los ochenta el conflicto adquiere quizá su máxima expresión. Ni que decir tiene que el acoso a las actividades extractivas principales (madera y carbón) y la aspiración de desalojo eran estrategias coincidentes. Por su parte, la caza y la ganadería caprina no eran mejores actividades a los ojos de la gestión medioambiental. La situación parecía tomar una configuración insostenible. La llegada de un nuevo director al parque, el inicio de la excavación arqueológica intensiva, y el posicionamiento comunal, constituyeron un claro punto de inflexión. En síntesis: (1) se inicia un clima de diálogo —antes inexistente— entre el parque y la comuna del cual el propio director del parque se convierte en interlocutor, (2) se conforma una fuente de empleo en los trabajos de excavación arqueológica, (3) se empieza a desarrollar un liderazgo muy activo en la figura del arqueólogo que hace que la comuna y sus intereses encuentren un interlocutor autorizado y con capacidad de influencia externa, (4) el turismo empieza a ser considerado una actividad susceptible de ser desarrollada por la comunidad, y (5) varios de los líderes más combativos de la comunidad pasan a trabajar como guardaparques. Por tanto, de forma implícita, la amenaza del desalojo y de la aspiración de un parque sin habitantes se disipa definitivamente. El epítome de todo este proceso ha sido la transformación de la representación del territorio por parte de la comuna mediante una forma de apropiación paralela a la que hemos podido observar en torno al patrimonio arqueológico.

En principio los objetivos conservacionistas sobre ecosistemas tan relevantes como el bosque tropical seco y el bosque nublado colisionaban frontalmente con los usos que los comuneros hacían de estos espacios. Por otra parte, esos usos no estaban legitimados en

tanto en cuanto la propiedad de esos territorios no era de la comuna sino del estado ecuatoriano. Así el principal proceso territorial de la comuna desde el final de la hacienda ha sido la reivindicación del territorio como propio. En principio incluso se intentó comprar con aportaciones de los propios comuneros; frustrada esta estrategia ha pretendido en vano que se le reconozca una cesión de los mismos. En la actualidad tenemos una situación bastante ambigua al tiempo que efectiva. El PNM reconoce la gestión comunal del territorio reclamado por Agua Blanca (en torno a las 10.500 has.), aunque la propiedad comunal es sólo de 3.599 has. (INEFAN, 1997). Así, de facto, las tierras son comunales y en toda la gestión del parque se entiende de esta manera. Los comuneros no sienten en este momento una excesiva frustración por este hecho, e incluso algunos opinan que de esta forma es mejor porque así no les asaltará nunca la tentación de vender tierras comunales, como ha sucedido en comunas vecinas (Salango). No obstante, hemos podido comprobar alguna que otra situación de incertidumbre a colación de la ocupación por comuneros de espacios que “eran de la hacienda” para construirse su casa. Y en cualquier caso esta situación de propiedad difusa es siempre esgrimida como advertencia y peligro latente.

La dificultad del PNM para controlar un extenso territorio —por otra parte central para el parque— con muy escasos medios técnicos y humanos, hace que la actual configuración de reconocimiento implícito de unas 10.500 has. como tierra comunal, haga recaer no sólo el uso, sino la vigilancia del territorio en los propios comuneros en primera instancia, y en gran medida introduzca eficacia en la gestión ambiental. La historia de este territorio esta constantemente jalonada de usurpaciones, disputas por los linderos, ocupaciones contestadas incluso violentamente, y en toda esta reivindicación constante (tanto con los usurpadores como con el propio parque) se ha ido forjando la épica comunal con respecto al reivindicado como su territorio. ¿Cómo es posible que lo reivindicquen como suyo si hace apenas cuarenta años tenía sus dueños hacendados? La propiedad que se reclama es anterior al surgimiento de la hacienda, entendiendo a ésta como una forma ya de usurpación de la supuesta propiedad colectiva. La lucha por el territorio es una lucha que aún simbólica y fácticamente —si es que estas dos dimensiones son separables— distintas dimensiones: la denuncia del régimen de control y sometimiento hacendístico, las ocupaciones del bosque nublado por la ganadería de gente de fuera de la comarca, el ramoneo en el bosque seco de ganado vacuno que no pertenece a la comuna, las pretensiones de control ambiental del parque, las actividades de saca furtiva de madera, el uso ilegítimo que se pueda hacer de estos territorios por

operadores o agentes turísticos que no sean de la comunidad, la presencia de cazadores foráneos, la recolección de tagua por comunidades vecinas... La actitud de vigilancia que hemos podido comprobar en la comunidad con respecto a su territorio (asuntos en las asambleas, denuncias al parque o a la autoridad policial...) marcan un tono en la gestión ambiental-territorial imposible de alcanzar desde el propio parque.

El precio de todo ello es el derecho al uso exclusivo de los recursos del territorio para los habitantes de la comuna, dentro de unos límites que están implícitamente pactados con el parque y que en primera instancia son vigilados por la propia comunidad. Así los comuneros pueden extraer madera sólo para autoconstrucción previamente autorizada por la asamblea, nunca para comerciar; los comuneros podrán cazar como actividad de autoconsumo; el carboneo y la tala deberá reducirse todo lo posible; etc... Como corolario final la comuna cobra, de manera independiente al parque y sus tarifas, por el acceso a su territorio con fines turísticos, así como por todos los productos del territorio (incluido la ganadería) que salen fuera de la comuna (en forma de canon). Se trata por tanto de un modelo de autogestión territorial-ambiental que a pesar de sus fallas y contradicciones —que también las tiene—, se muestra muy eficaz habida cuenta de la imposibilidad real del Estado ecuatoriano de llevar a cabo esa labor. Y sobre todo sin entrar a considerar la situación de conflicto inherente que se produciría si esa gestión oficial tuviera como eje principal la represión y el control de las actividades comunales por parte de los funcionarios del parque.

En la actualidad las relaciones entre el parque y la comuna son excelentes: los guías turísticos locales son reconocidos como guardaparques honorarios, la comuna cuenta plenamente con la infraestructura del parque para sus necesidades cotidianas y organización de eventos, la dirección del parque y la directiva de la comuna tienen comunicación fluida e incluso diseñan estrategias conjuntas sobre asuntos que les preocupan (erradicación de ganado externo en 2006-2007). En definitiva, la situación es muy lejana a aquella que nos relatan y que hemos podido comprobar en actas y documentos de principios de los años ochenta, entonces el enfrentamiento era abierto y el final del conflicto incierto.

Pero lo relatado hasta ahora nos informa sobre el cambio de situación y no tanto sobre la transformación de las perspectivas sobre el medio ambiente en general y el territorio en particular. Si bien se ha desarrollado un sentido efectivo de la propiedad, de la posesión del territorio, este proceso viene acompañado de una transformación

simultánea y progresiva en la forma en que se ve el medio en que se habita, y fundamentalmente, en los usos prioritarios que se van desarrollando sobre él.

Simplificando un tanto podemos decir que una comunidad, en origen de macheteros empleados en una hacienda pasó a constituirse como una comunidad de leñadores y carboneros, que con una estructura familiar extraía recursos del bosque para su venta. Es este quizá el primer momento en la historia de la comunidad en que pueden considerar como suyo el territorio que los circunda y sobre el que anclan su vida. Pero la constitución del parque pone en peligro su propia presencia sobre ese territorio. Su permanencia en él viene de la mano de un nuevo giro en la relación con el medio, ya que se ven obligados a renunciar a un modelo exclusivo de explotación extractivista (maderero, carbonero y ganadero) que cede en su primacía (aunque no se abandone completamente) a favor de actividades turísticas en base a una patrimonialización de los restos arqueológicos y el medio natural. Al mismo tiempo que se produce este viraje de *contenido* en cuanto a las actividades, se está produciendo un viraje en las formas organizativas de la economía, que van desde la primacía del empleo por cuenta ajena (hacienda), a la acentuación del modelo individual-familiar (carboneo y madera), hasta culminar con una rigurosa organización comunitaria que es la que permite el desarrollo del actual modelo turístico y la puesta en marcha de los huertos familiares. Este viraje formal no implica la sustitución de modelos organizativos, sino antes bien su superposición pragmática.

Pero para todo ello han tenido que utilizar y conceptualizar el medio y el territorio de una forma distinta a la tradicional. Por eso el proceso de apropiación de este territorio no ha tenido tan sólo una dimensión de propiedad o de usufructo, sino que también ha supuesto un cambio conceptual sin el cual no hubiera tenido —ni tendría— efecto ese otro. De ello son conscientes los propios aguablanquenses.

Indalecio tiene 54 años, fue uno de los acompañantes de los huaqueros cuando venían a Agua Blanca. Pero cuando llegó McEwan [el arqueólogo] se convirtió en su mano derecha. Trabó con él una gran amistad. Quizá es el que más ha interiorizado y desarrollado una visión arqueológica de Agua Blanca. Hoy es presidente del pueblo Manta. Me habla de Ernesto (61 años) que ha sido uno de los grandes carboneros de la comuna y que con el tiempo se ha metido al turismo y ha tenido que dejar completamente el carbón (sólo uno de sus hijos se dedica a carbonear); me cuenta: “cuando salía con Ernesto a limpiar los senderos [del turismo] él estaba todo el día ‘mira es rama, la de sacas [de carbón] que tiene’, ‘que buen palo para hacerlo carbón’, yo no sé si lo hacía por provocar o por vicio, yo creo que era por vicio, el veía todo así, los árboles eran puro carbón a sus ojos...” (cuaderno de campo, noviembre 2006).



De nuevo (tal como comprobábamos para el caso de los restos arqueológicos) no sabemos si el turismo es la causa o el efecto de este proceso. ¿Nos encontramos con otro indicador que nos advierte de que pensar los procesos sociales de esta forma es una simplificación estéril? La actividad turística comunitaria es a la vez causa y efecto de la apropiación, de forma recursiva. Pero volvamos al razonamiento que traemos y abandonemos esta preocupación para más adelante.

La imposición de protección ambiental indujo a rastrear otras actividades alternativas para la población de Agua Blanca, sobre todo una vez que se asumió que los aguablanquenses seguirían habitando el PNM. Los huertos, la apicultura, el vivero, son entre otras, actividades que han tenido distinto éxito en la comunidad. Así mientras los huertos son hoy la base destacada de la economía de subsistencia, el vivero como actividad fue abandonado, y la apicultura mantiene un tono discreto como actividad complementaria para algunas familias. Todas ellas implican un reposicionamiento ante el medio y el territorio para carboneros y leñadores. La implantación de los huertos supuso, por un lado, la instalación de una infraestructura hidráulica considerable, y por otro, la toma de posesión definitiva por parte de la comuna de los terrenos cultivables de la antigua hacienda. El desarrollo de los huertos aliviaba la presión sobre el bosque porque la comuna podría producir gran parte de su alimento y no precisaba de dinero para comprarlo en el exterior (como venía ocurriendo). Por su parte, el desarrollo de la apicultura con su modesto potencial al hilo de las tres floraciones anuales que se producen en la zona, hace que los apicultores se muestren sensibles a la tala de la masa vegetal del valle del río Buena Vista para hacer carbón, ya que ello se convierte en un menoscabo directo de la producción de sus colmenas.

Ni que decir tiene que, como hemos explicado al principio, los visitantes de Agua Blanca gozan de dos atractivos principales, por un lado los restos arqueológicos, pero por otro —y no menos relevante para muchos de ellos— el propio ecosistema del valle y del bosque seco tropical. La deforestación o la caza de animales mermarían muy considerablemente la posibilidad de contemplar aves y pequeños mamíferos en los recorridos turísticos al uso por los alrededores de la comuna. Estas circunstancias nos hacen intuir que la apropiación territorial y ambiental, y el cambio de conceptualización que lleva necesariamente asociada, no viene sólo del disfrute de un usufructo, ni de la incorporación de modelos cognitivos ambientales provenientes del exterior, sino del desarrollo de una formas distintas de relación y uso del medio, en definitiva de percepción del mismo (Ingold, 2000). A partir de aquí hemos podido constatar

posicionamientos, prácticas e imposiciones intracomunales mucho más sólidas y contundentes que las que se puedan desprender de la acción externa de la administración. Tanto en normativas internas de la comunidad (los miembros del grupo arqueológico no pueden cazar ni talar), como en contextos de sociabilidad formal (asambleas y reuniones) o informal (alrededores de museo, los comercios, la laguna...) la vigilancia y censura ambiental es un tópico recurrente de agendas y conversaciones.

Horacio dijo sobre los cazadores que los venados que cazamos son y serán para observarlo el turista, Martín dijo sobre los cazadores que no debemos cazar porque todos somos partícipes del turismo (actas comité arqueológico, abril 2000).

Fausto dijo que estaba impresionado, atrás de la escuela encontró a Luis Bernal que estaba podando, pero también encontró a Antonio y Esteban que estaban cortando [árboles] desde la pata misma, Lorenzo dijo que ellos no estaban tumbando árboles e invito a los dirigentes a llevarlos para ver, Carlos opina que en una reunión general se había quedado que el valle era intocable, Horacio dijo que hace tres años se estaba respetando el valle, pero al parecer los jóvenes les da pereza caminar, se debe zonificar por dos o tres años, hay que pensar en el futuro... (actas comité arqueológico, febrero 2003).

He visto a niños que tenían acorraladas a dos ardillas, también parece que esos niños corrieron a palos a los dos búhos que estaban en el sendero, los compañeros niños se dedican a esa actividad... [dice quienes son los padres de los niños y qué niños lideran al resto] estoy avisando para que ustedes avisen a sus niños para que no hagan eso (Horacio, asamblea comité arqueológico noviembre 2006).

Hace dos años se quedó en que todo este valle se quedaba intocable, están Willy Martín y Juan Bernal talando. Hay que hacer una inspección antes de volver a talar ¿Qué va a pasar con ellos? Deben hacer explotación en otro lado... (Honorio, asamblea general, agosto 2006).

Coradino. - yo soy trabajador, saco carbón, hablamos mucho acá, pero allá [en el valle] se pierde la consciencia. ¿Hasta dónde podemos llegar? ¿Cuántas sacas [de carbón] cada compañero? Eso sería de conversar entre todos, que planteemos a favor de la naturaleza porque vamos mal. Antes los árboles tenían bastante rama y se podía sacar, pero ya no. A la cuestión de la asistencia, si no se pone mano dura no hay solución. Los dirigentes no quieren problemas ni perder día de trabajo; tienen razón pero nosotros tenemos que apoyar si hay que denunciar o enfrentarse a un compañero. Si no es así nunca se controlará lo que hay que controlar.

Fernando. - Lo que yo dije el otro domingo a los compañeros que trabajan en el valle: Si todos trabajamos en el valle no habría árbol, y si cualquier rato se termina la tagua ¿qué hacemos? No estoy ni en contra ni a favor del parque. Yo sé que la necesidad obliga y ustedes me entregan un producto. [el problema más grande es para] nosotros los que trabajamos en el valle, otros gracias a Dios

hacen plata en otras actividades... (debate en asamblea general, noviembre 2006).

Todo ello se trasluce en y desde la actividad turística a múltiples niveles ya que la significación (relevancia, importancia...) de sus beneficios para la comunidad es, como hemos comprobado, crucial. Los aguablanquenses se han apropiado de su territorio (que en este caso es sinónimo de medio ambiente) en intensidad y contenido sin precedentes, y de una forma articulada con el proceso de apropiación arqueológica. La mayoría de las ruinas, las más relevantes, se ubican en el territorio propiedad de la antigua hacienda, por tanto habían estado vedadas a los comuneros. En el imaginario de los habitantes de la comunidad, el ambiente tiene una configuración integral, ya que sus contenidos coinciden focalizados en un mismo territorio que les estaba vedado, al que han aspirado desde el final de la hacienda, y cuya consecución ha implicado un periodo de lucha y reivindicación conflictiva con distintas instancias. Todo ello confluye, a su vez, con el desarrollo del turismo y se confunde en el propio diseño del producto turístico en el que se pasa sin solución de continuidad de la ruina de una casa de reuniones manteña a contemplar un mot-mot, de detenernos ante una urna funeraria a admirar un ceibo... La apropiación —como proceso vivo— no entiende de ámbitos analíticos; lo que se posee, o mejor dicho —en el sentido menos posesivo de la civilización andina—, de lo que se forma parte, configura un continuum de la cultura a la naturaleza en el que se difuminan, hasta desaparecer, las fronteras entre la una y la otra. Al fin y al cabo el recorrido turístico, el producto que vende Agua Blanca, se llama “conociendo el camino manteño”, y ese camino lo envuelve todo, la cultura y la naturaleza. De esa misma manera lo ve, se lo apropia, el aguablanquense; y quizá ese es el secreto fundamental del éxito de su actividad turística.

### **2.3. El agua: de la subsistencia y la recreación**

A lo largo de la costa ecuatoriana, en el bosque seco tropical, el agua adquiere una importancia capital. Las escasas precipitaciones y los eventuales ciclos de fuertes lluvias e inundaciones (en los que se incluyen los fenómenos del Niño) marcan el paisaje y la vida de sus gentes. La sequedad del terreno es notoria y las posibilidades de cultivo están muy mermadas. No abundan los cauces con agua permanente, ni tampoco la presencia subterránea de ésta. Así las cosas, el agua constituye en sí mismo un problema. De antiguo viene el desarrollo de tecnologías para procurarla, almacenarla y

gestionarla; las albarradas son buena muestra de ello. Pero parece que tras el desmantelamiento de las organizaciones sociales originarias que las crearon —y que habían propiciado un modelo sustentable de uso y gestión de recursos hídricos— todo el territorio ha quedado a merced de la escasez de agua y de la tecnología foránea para procurarla. Beber, regar y lavar son en la mayoría de los pueblos costaneros los principales problemas cotidianos. Así en muchos de ellos, como el propio Puerto López, el agua para el consumo humano se distribuye en *tanqueros* (cisternas) que vienen de otras localidades. No sólo no hay agua corriente entubada, sino que la que está disponible debe pagarse a unos precios considerables para la economía local.

En Agua Blanca no conocen estos problemas; no es una ciudad, ni siquiera un pueblo, sino una pequeña comuna, pero mientras que ni la capital de su cantón ni su parroquia disponen de servicios de agua razonables (circunstancia especialmente llamativa en una zona turística), Agua Blanca tiene agua y de buena calidad. Sus habitantes así lo reconocen y lo proclaman como uno de sus distintivos principales, motivo de orgullo y disputa con los vecinos que “intentan aprovecharse de nuestra agua para mantener su ganado o para lavar”. Pero esta circunstancia ventajosa no siempre fue así, por más que el agua siempre habitó de la misma manera el valle del río Buena Vista. El agua como recurso estratégico estuvo también ligado a la hacienda, y por tanto vedado al acceso abierto de los comuneros. La dominación de la hacienda sobre sus macheteros y empelados no venía sólo por el control sobre el empleo y el consumo de productos externos, sino por el dominio que supone disponer del agua, del único agua.

La historia del agua para Agua Blanca es quizá la historia que mejor refleja el proceso de apropiación, tanto en relación a la vida cotidiana, como vinculado de forma más específica al desarrollo del turismo comunitario, y es que el agua tiene una dimensión que nos habla muy directamente de la subsistencia y otra que orilla en la actividad turística. Además, Agua Blanca no disfruta de agua, sino de aguas.

En las inmediaciones de la comuna, muy cerca del curso del río Buena Vista, tiene lugar una emanación natural de agua sulfurosa, un fenómeno relativamente común en la costa. En la actualidad esta emanación forma una laguna de unos diez metros de diámetro y que en su centro alcanza los cuatro metros de profundidad. El agua tiene un alto contenido en azufre lo que provoca un peculiar olor, que sin embargo no se adhiere por contacto. El topónimo “agua blanca” se vincula a un comportamiento peculiar de dicha agua. A pesar de que la laguna, sus aguas, tienen una apariencia oscura e inquietante, a veces, al amanecer, presenta una tenue capa blanquecina sobre su superficie, a modo de

sutil neblina. Ese fenómeno da lugar al nombre de la comuna y como topónimo referido a este territorio es localizable en cartografía del siglo XVIII (ver cartografía de Requena estudiada por Laviana, 1984:79).

La laguna se encontraba al interior de la hacienda y al borde de la principal vía de comunicación entre la costa y Jipijapa —hoy sustituida por una carretera que tiene otro trazado muy lejos de allí— y su uso estaba vedado a los comuneros. Por su ubicación orográfica, los diferentes fenómenos del Niño han causado secularmente grandes erosiones que convertían a la laguna en un mero lodazal. A consecuencia de ello la laguna es prácticamente una obra de ingeniería que permite que el agua mane del interior y que en vez de desbordarse y empantanar el área circundante, conforme una piscina natural de forma circular, que es mantenida regularmente para su conservación. La laguna que podemos disfrutar en la actualidad es obra del trabajo colectivo tras los últimos periodos de inundación-erosión. Es por tanto tan natural como artificial; tan fruto de la geología como producto de la comunidad. Y esta es una paradoja muy elocuente para analizar el concepto de natural y tradicional con el que los aguablanquenses y sus turistas se aproximan a ella.

El agua de la laguna y los materiales que le sirven de lecho conforman un lodo negro al que se le atribuye propiedades sino tanto medicinales o curativas, sí al menos tonificantes para la piel e incluso para las articulaciones. Los visitantes son animados por los guías a embadurnarse el cuerpo con el lodo, esperar que éste se seque y después tomar un baño que disuelva la mascarilla. Se trata de una práctica que los propios aguablanquenses realizan con cierta regularidad. El entorno de la laguna, antaño seco y desangelado, está hoy cubierto por árboles y arbustos sembrados y cuidados por la comuna, lo que aporta una escenografía más verde y agradable al conjunto. Esa arboleda ha sido ocupada por iguanas, aves y ardillas, que acentúan aún más el carácter de oasis tropical en medio del adusto bosque seco. El atardecer en la laguna es la versión aguablanquense de la hora efímera andina que relatan Cantero y Fernández desde Caguanapambapamba.

Este espacio, hoy recreado y adaptado, sobre todo a los gustos del turista, es uno de los principales reclamos del turismo comunitario en Agua Blanca, e incluso uno de las principales sorpresas para el visitante, que tras un paseo por la sequedad áspera de los alrededores, encuentra en él un verdadero oasis de frescor y verdor a cuyas aguas atribuyen propiedades tonificantes. La laguna es el final del recorrido turístico —

después ya sólo faltará subir al mirador cercano para contemplar una vista general del valle que se recorrió—, el colofón del “camino manteño”.

Pero a ese espacio que hoy se comparte y muestra con orgullo, que sirve para marcar las diferencias con las comunas y localidades vecinas, se ha accedido hace muy poco. Por un lado formaba parte de los recursos de la hacienda y comparte con ellos una historia de desposesión. Por otra parte, se trata de un recurso que precisa de gestión y vigilancia, como bien escaso y por tanto codiciado que es, y que además desde su apropiación tiene un papel estratégico en el funcionamiento de la comuna.

Es esta agua azufrada, que mana con un caudal discreto, el que permite el cultivo estable. Tradicionalmente, en la zona se cultivaba en los inviernos, si las lluvias lo permitían. Los persistentes ciclos de sequía han provocado cotidianamente que las cosechas sembradas con las primeras aguas de finales de diciembre se perdieran o malograrán al faltarles la humedad. La cooperación internacional —promovida también por los arqueólogos en su visión de desarrollo local más allá de la arqueología y el turismo— hizo posible la instalación de un sencillo y rudimentario sistema de riego por inundación que permitió poner en explotación 14 huertos de propiedad comunal y gestión familiar de los que se beneficia una parte mayoritaria de la comunidad (el 56% de los hogares disfrutaban de acceso directo a la producción agrícola). La producción de los huertos se dedica en su práctica totalidad al autoconsumo. Las limitaciones del sembrío vienen determinadas por las propias características del agua y su caudal. En cuanto a la calidad del agua, ésta se adapta mejor a las especies de ciclo largo y los árboles que a las de ciclo corto. Así mientras que maíz, fréjoles, maní y otros similares se prefieren para las épocas de lluvia; banano, plátano, guineo, mango, ciruelas, yuca, pueden ser regadas con el agua sulfurosa que mana de la laguna, en rigurosos turnos entre los distintos huertos. En cuanto a la cantidad de agua hay que tener en cuenta que la laguna tiene múltiples usos, de ellos dos principales: el turismo y la agricultura. El agua de la laguna es utilizada para el riego sin poner en peligro el uso recreativo-turístico; esto es, sólo es posible poner en explotación la extensión de huertos que pueda ser regada sin que se vacíe la laguna inutilizándola para el baño de los turistas. Es necesario, por tanto, mantener un equilibrio de usos. Existe un comité de agricultura que se dedica a coordinar el sistema e implementar mediante mingas los trabajos de mantenimiento de la infraestructura de riego, por su parte el comité arqueológico —encargado de la gestión turística— está siempre vigilante del volumen de agua que presenta la laguna, así como de su aspecto externo y del mantenimiento de los jardines y

zonas acondicionadas para el descanso de los turistas (que por otra parte son igualmente utilizadas por los nativos).

El otro agua es el agua dulce que mana de un pozo muy cercano a la laguna. Si bien no se trata de agua potable, si es agua que puede potabilizarse mediante los distintos procedimientos domésticos al uso en la zona. Además, las aportaciones y colaboraciones de diferentes organizaciones no gubernamentales hicieron posible que esa agua se entubara y se distribuyera entre todas las casas de núcleo principal de la comuna mediante bombeo semanal. Los pequeños núcleos de El Carmen y de Vueltas Largas no disponen de agua, ni dulce ni sulfurosa, por lo tanto para el consumo humano deben transportarla desde el pozo al que nos referimos anteriormente, y para otros usos (cultivos, por ejemplo) quedan a expensas de las lluvias o de la estacionalidad del cauce del río. En la misma comuna puede, por tanto, apreciarse muy directamente lo que supone disponer de agua en una zona como ésta.

“Aquí hay agua en cualquier parte” nos dicen para nuestra sorpresa, sin caer en la cuenta de que el agua en Agua Blanca —según nuestros cánones europeos— es realmente exigua. Pero el contraste en el que ellos se basan para establecer su admiración tiene su espejo en las zonas circundantes, donde encontramos una práctica inexistencia del líquido elemento. El agua es motivo de distinción hacia fuera de la comunidad, y de encuentro hacia dentro. A pesar de que se dispone de agua en la mayoría de las viviendas, la higiene se suele realizar bien en la propia laguna —cada vez menos—, en los lavaderos (otra emanación de agua sulfurosa próxima a la laguna que está acondicionada para lavar la ropa) o en los llamados “pozos” de los huertos (pequeños reservorios al hilo del sistema de regadío por inundación del que dispone cada parcela de cultivo). Estos lugares suponen puntos de encuentro, y si bien resultaría exagerado entenderlos como los baños colectivos de otras culturas, suponen auténticos espacios de sociabilidad, sobre todo la laguna. Como expresábamos más arriba, el uso de la laguna como lugar de higiene se ve muy restringido por el efecto negativo que se entiende causa la imagen del aseo para los turistas. Por eso el baño en este lugar ha sido reducido o circunscrito de forma implícita a horarios no turísticos. No obstante, el sentido recreativo de la laguna se mantiene completamente vigente para el nativo. El baño y la charla son lugares comunes para niños, jóvenes y mayores, no así para las mujeres que se centran más en el lavadero o en los pozos de los huertos, en torno a la lavandería de la ropa —en zonas más reservadas. En la laguna además del encuentro de carácter local, tiene lugar el espacio de interacción más franco con los turistas, con los

que se comparte el espacio para los mismos usos: el baño, el solaz y el embadurnamiento con lodo. Los alrededores de la laguna están acondicionados con bancos que facilitan el estar, el conversar y contemplar a los visitantes, con los que eventualmente surge la conversación.

No es extraño que un espacio como la laguna, enclavado en un ecosistema como el bosque seco, y como ocurre habitualmente con los lugares del agua, haya generado toda una mitología que explica su denominación —sobre todo dentro del discurso de representación turístico— como laguna sagrada. Esa mitología lagunar, como corresponde a una tierra que mantiene un tono discursivo sobre la naturaleza que nos ayuda a entender el realismo fantástico, es prolija en ninfas y personajes fantásticos, y sobre todo en atribuir a la laguna voluntades, actitudes y acciones.

Este recorrido nos permite comprobar muy sucintamente la variedad de aristas, significados y sentidos que adquiere el agua en general y, si queremos, la laguna en particular. El proceso mediante el cual los aguablanquenses se han apropiado del agua es el que quizá de forma más elocuente muestra el sentido de “apropiación” —complejo e integral— al que queremos referirnos aquí. La conquista de las aguas tiene el mismo sentido épico de la conquista del territorio, y no en vano está íntimamente asociado a éste; pero al mismo tiempo adquiere un sentido íntimo, anclado a prácticas cotidianas y al encuentro comunitario. No sólo la escasez de tierra útil puso en peligro la permanencia de los aguablanquenses en la zona, sino igualmente el control y uso del agua. Ambas cosas eran prerrogativa de la hacienda. Pero mientras que a la tierra se podía acceder con cierto automatismo, el beneficio del agua obligaba a disponer de infraestructura a la que no se podía acceder sin el concurso externo. Si bien el turismo ha supuesto una incuestionable transformación de la vida en la comunidad, el desarrollo de los huertos es la base indudable de la estabilidad de la comuna. Si el turismo significa monetarización de la economía, los huertos implican la producción de alimento para el autoconsumo, más allá de la presión del mercado. Esta circunstancia coloca al agua en el vértice sobre el que giraría la ocupación del territorio y su conformación, procurando una cierta autonomía a la comunidad.

La laguna es en buena medida el nudo neurálgico de la comunidad, centro de la producción agrícola —sin su agua el cultivo permanente no es posible—, uno de los principales atractivos turísticos, espacio nativo de sociabilidad, aseo y recreación, contexto de encuentro con el turista, y locus de una mitología local (compartida con la montaña de San Sebastián). Todo ello gestionado al unísono, sin que la colisión de los



intereses de los que trabajan en el turismo, o en los huertos, o los que simplemente la usan como lugar de recreo, ponga en peligro su continuidad. Y es que el guía turístico es también usuario recreativo de la laguna, amén de trabajar en alguno de los huertos. La forma de organización de la comunidad hace que todas esas actividades económicas y recreativas a priori distintas recaigan, en la mayoría de los casos, en las mismas personas simultáneamente. A veces surgen conflictos, porque los niños abren las tuberías que sacan el agua hacia los huertos y esta se desperdicia, otras veces son los regantes los que olvidan taponar los tubos y la laguna pierde más agua de la prevista, entonces se vacía “y da mal aspecto al visitante”, otras veces algunos se bañan con jabón y eso “no gusta a los turistas”; pero todos esos contratiempos forman parte del normal funcionamiento comunitario y el equilibrio —no exento de tensiones— no llega a romperse. En este punto, lo más importante, es que tanto la existencia de la propia laguna como la forma en que se gestiona, no es ni casual ni natural, sino fruto de un proceso colectivo de apropiación que se trasluce cuando la laguna se muestra y comparte con el visitante. La laguna es al mismo tiempo objeto turístico, espacio de sociabilidad local, referente simbólico y reservorio de agua para la agricultura. Sin todas esas dimensiones la laguna difícilmente sería uno de los elementos protagonistas del turismo comunitario en Agua Blanca; ¿Y qué sería del turismo en Agua Blanca sin la laguna?

### **3. El sentido de la apropiación para el desarrollo y la sostenibilidad del turismo comunitario.**

Como hemos podido comprobar, tras el punto de inflexión y crisis que supusieron el fin de la hacienda y la creación del parque, la redefinición de la vida en Agua Blanca vino acompañada de:

- Una mirada hacia el pasado para buscar legitimidad sobre el territorio
- La búsqueda de formas alternativas de actividad económica (turismo, entre otras).
- La transformación de las formas habituales de relación con el medio para adecuarse en la medida de lo posible a las exigencias proteccionistas.

Como tantas veces, esa redefinición es parte de un proceso abierto de proyección-identificación en el tiempo y el espacio, que jamás culmina y siempre está en incesante ebullición. Esta es precisamente la esencia de la apropiación, un proceso necesario para hacer suyo o hacerse partícipe de un tiempo y de un espacio. La apropiación propicia

que la comunidad se (con)funda con los recursos culturales/ambientales a partir de un proceso de proyección/identificación colectiva con el medio y con los restos arqueológicos. Así la comunidad y el medio se funden desde la perspectiva de una ecología de la vida (Ingold, 2000) que explicita una forma de percibir.

Somos en medio de cosas, objetos, ideas, sentimientos y personas. Nuestro ser no es más que una emergencia de esas cosas, objetos, ideas, sentimientos y otros que confluyen en nosotros. Somos, por tanto, relación, y para habitar las relaciones nos vamos apropiando y desapropiando incesantemente de lo que nos rodea. Apropiar, aquí, tiene un sentido radical, significa asimilar desde la intimidad, considerar suyo, o mejor dicho entenderse como parte de algo; puede incluir un sentido de posesión (incluso legal), pero en la mayoría de los casos trasciende este ámbito hacia una dimensión mucho más rica y amplia, anclada profundamente en la cotidianidad y lo afectivo: me siento de esta tierra —la poseo pero fundamentalmente es ella la que me posee—; de esta forma me apropio de ella independientemente de su propiedad legal.

Todos nos apropiamos de cosas. Sin apropiación no hay proyección/identificación porque no habría objetos en los que proyectarse o con los que identificarse. Y sin proyecciones e identificaciones no somos capaces de *sentirnos ser*; precisamos anclajes para construirnos dentro de las relaciones en las que habitamos.

La apropiación es un fenómeno del que pueden ser sujetos tanto personas como grupos (si es que estos *son*). En la medida en que esos dos niveles se yuxtaponen (individual y grupal), la apropiación, el apropiarse de algo, el sentirse dueño y/o parte, cobrará fuerza y se hará más sólido. Desde este punto de vista, la apropiación de la cultura o del medio ambiente constituye un elemento de identificación: una vía para construirse, un modo de vivir. Este fenómeno presenta además una inextricable articulación individual y colectiva. La apropiación no puede entenderse sin referirse y atender a las personas, pero sólo adquiere sentido pleno desde lo colectivo.

La observación de estos procesos en medio de la actividad turística comunitaria ofrece claves muy relevantes para comprender esta forma particular de actividad turística: *Malamente se enseña y comparte lo que no se siente propio y se quiere* ¿es posible el turismo comunitario sin intensa apropiación cultural y ambiental?

Si la actividad turística comunitaria se desata en estos procesos de crisis y recreación de la cultura y el medio, formará parte destacada de ese proceso de apropiación, de la reivindicación sobre territorios, recursos y formas de vida amenazados. Cuando se desatan estas dinámicas, mayor grado de apropiación indicará mejores circunstancias

para el desarrollo y la sostenibilidad de las experiencias turísticas con base en la comunidad; en cambio, si no hay apropiación difícilmente se podrá articular una oferta razonable de turismo comunitario.

En esos casos en los que el turismo comunitario se (con)funde con los procesos de apropiación, la actividad turística se entiende mejor como una forma de conservación ambiental y de control sobre la vida propia. A su vez, sin unos niveles mínimos de apropiación (material y mental) difícilmente podrá llevarse a cabo ya que lo que se vende (o comparte si queremos ser más románticos) es precisamente la cultura y el medio, y sin apropiarse de ellos ¿qué podría mostrarse, compartirse, venderse...?. Ante las amenazas y las oportunidades: el turismo; pero no basta con sentirse amenazados o intuir las oportunidades, hay que sentirse parte (más que dueños) de una forma y contexto de vida (cultura y medio ambiente). Entonces lo que se vende tiene autenticidad y a su vez la propia venta lo refuerza, convirtiéndolo en más auténtico aún: fortaleciéndolo. El turismo comunitario se convierte en un contexto para la práctica de la reivindicación (sobre las costumbres, el territorio, la autodeterminación...), y si bien implica cambio en aquello que se reivindica, supone al mismo tiempo afianzamiento de la propia actitud de reivindicación. Al fin y al cabo todo está en incesante cambio por más que se quiera conservar. En estas circunstancias, paradójicamente, las comunidades serán “más comunidad” ya que desarrollan otra actividad (el turismo) desde la que construirse a sí mismas, una actividad que si bien es reciente tiene una acentuada dimensión identitaria, pudiendo llegar a convertirse en uno de los principales pilares para que la comunidad siga siendo en medio de las relaciones, a veces hostiles, en que habita (entre el Estado y el Mercado). Desde esta perspectiva el proceso de apropiación es clave.

El turismo comunitario requiere organización y capacitación, no es fácil ofrecer alojamiento, alimentación y actividades culturales y ambientales a visitantes venidos de lejos (o de cerca). Pero para que todo ello sea posible debe producirse y sostenerse una apropiación de los recursos culturales y medioambientales que sirven de base a la actividad turística (y que a su vez sirven de base también a la vida comunitaria). El turismo no es una actividad separada del conjunto de la vida de las comunidades, antes bien al contrario, el TC se podrá desarrollar si está bien imbricado en el conjunto de la vida de la comunidad, en su forma de pensar y organizarse, de ahí que la apropiación constituya una piedra angular de su proceso de desarrollo y consolidación —por eso

también se precisa apropiarse de la actividad turística como tal—. Agua Blanca es un claro ejemplo de todo ello.

En medio de la mercantilización que articula toda actividad turística, los ofertadores de turismo comunitario no venden sus objetos como si estuvieran exclusivamente contruidos desde el mercado, sino más bien como una adaptación/presencia de ciertos elementos de su vida en/para el mercado. En este caso la oferta tiene precedencia sobre la demanda. La clave para comprender lo que en apariencia pudiera parecer un simple juego de palabras está precisamente en el nivel de apropiación que los actores del turismo comunitario tienen sobre lo que venden. La comunidad es la protagonista del negocio y debe adquirir la fortaleza para hacerlo; ese empoderamiento reside precisamente en el nivel de apropiación de facto, de iure y mental, sobre sus recursos. La forma en que los aguablanquenses disponen de su laguna y la manera en que ésta forma parte del recorrido turístico es una buena muestra del sentido de la apropiación y su relevancia para el turismo comunitario. La laguna no es un mero objeto turístico, ni el turismo supone un conflicto en el uso comunitario más amplio de sus aguas, la gestión integral del espacio y del agua está sustentado en una forma de apropiación colectiva que permite lidiar con usos diversos y que, sin lugar a dudas, supondrían en cualquier modelo de gestión turística o agrícola convencional un motivo permanente de conflicto insalvable.

La propia actividad turística supone ya un proceso de apropiación sobre lo que se enseña y comparte, una reafirmación de la cultura, que se vende, y de su medio ambiente, que también se mercadea. Ambas ofertas tienen plena legitimidad en tanto en cuanto las comunidades se erigen en dueñas, o mejor dicho en depositarias; reivindican a través del turismo, precisamente, el uso y la gestión de esos bienes según su propia lógica. Por eso en el turismo, la apropiación, si bien no se culmina (la proyección en el objeto es inalcanzable), si se consume (tiene lugar como forma-proceso). Pero al mismo tiempo se precisa un cierto nivel de apropiación previa que haga factible el desarrollo del turismo. Se trata pues de una relación recursiva, apropiación y actividades económicas comunitarias se precisan mutuamente habida cuenta de la situación que ocupan las comunidades en el mundo actual, el turismo comunitario es una forma/contenido posible de esa relación y una vía de su reforzamiento. Y es más, cabría preguntarse si realmente el modelo comunitario de relación con el medio es posible sin un proceso de apropiación integral como al que aquí nos referimos.

La comunidad se refuerza a través del turismo en tanto en cuanto esta actividad le permite seguir siendo comunidad, y de este proceso estamos aquí destacando la apropiación del medio y la cultura. La emigración ha sido una constante en Agua Blanca. Pero esta tendencia se ha reducido sustancialmente desde que el turismo ha posibilitado que muchas parejas jóvenes encuentren en las actividades de guianza turística el aporte monetario principal de sus economías. Esta circunstancia incluso ha permitido que algunos emigrantes vuelvan a la comunidad. La coyuntura actual ha generado un discurso contrastivo entre el interior (comunidad) y el exterior (lo urbano) que gira precisamente en torno a la apropiación de recursos y condiciones de vida. La ciudad se define por oposición a la comunidad: “es insegura, me da miedo” “no te puedes fiar de nadie”, “todos los días varias horas en el bus”, “me ahogo en esas casas”, “te hace falta dinero para todo, “hay que trabajar muchas horas, incluso los domingos”, “no se pueden tener animales”, y como colofón “hasta el agua hay que pagar”. Por lo tanto resulta difícil apropiarse de nada, ni material ni simbólicamente. Pero la apropiación que se anhela y disfruta en la comuna, no puede confundirse con la mera propiedad (que sí es factible en la ciudad). La apropiación de la comunidad es colectiva, en absoluto individual o familiar. Se puede contar con el usufructo pero no con el acceso exclusivo. Así, a la forma de acceso a los recursos en las ciudades que relatábamos antes, debemos añadir la forma de acceso a los recursos apropiados por la comunidad. Los terrenos para construir, los materiales para las casas (madera), el espacio para los animales, los terrenos para las vacas, el agua, los huertos, los frutos para recolectar..., son todos recursos apropiados que sin embargo deben contar con el expreso permiso comunitario para ser usados. La comunidad se ha apropiado del entorno, pero los individuos deben solicitar permiso para usarlo. Por lo tanto, los comuneros tienen dos referentes de apropiación: uno hacia el exterior, en comparación a la radical desposesión que experimentan en las periferias urbanas; otro hacia el interior, con un medio al que acceden como parte del colectivo, nunca a título individual. El eje que articula esos dos niveles de apropiación no es otro que la comunidad, que se convierte de este modo en un mediador de la relación de las personas con su medio, incluso a nivel perceptivo. Por eso la apropiación es, ante todo, comunitaria. Con respecto al exterior la comunidad es un mecanismo de defensa y exclusividad; con respecto al interior es un mecanismo de ordenación y gestión. Sólo desde aquí podemos comprender realmente la importancia que se le atribuye a los procesos de lucha y acceso comunitario al territorio y su transmisión a los jóvenes:

¡nadie vino a los talleres sobre la historia de la comunidad que hemos tenido, por lo tanto no saben nada del proceso que ha hecho posible que estén ahora yendo a coger tagua a esas montañas de ahí enfrente o paseando a los turistas por las ruinas!

Los jóvenes no vienen a las reuniones pero eso es culpa en un 50% de ellos y en otro de nuestros padres. Los jóvenes no saben de la hacienda ni de la lucha por la tierra. Hay leyes y hay plata, y mañana los herederos de Lemaire [el último hacendado] podrían reclamar y recuperar la tierra, no tenemos escrituras, y el parque se quedo con las tierras. Los jóvenes no saben nada de esto y es muy peligroso ... (comuneros en una asamblea de agosto 2006).

El sentido más profundo de la apropiación como proceso material e ideal (Godelier, 1990; Ortiz 1998; Ingold, 1987; Hernández y Ruiz, 2005) reside precisamente en esta imbricación del ambiente y la cultura tanto con el proceso histórico de reivindicación como con la necesidad de transmitir su relato a las nuevas generaciones. Todo esto hace que la apropiación, como proceso que se habita no como estado que se alcanza, constituya un factor de análisis del desarrollo y la sostenibilidad del turismo comunitario, porque el turismo comunitario se lleva a cabo en ese mismo marco de apropiación. La evaluación de la apropiación permitirá en primera instancia comprender y, con posterioridad, quizá planificar el funcionamiento de este modelo de actividad turística en contextos particulares. Múltiples son las circunstancias concretas que evidencian la relevancia de este factor (y que por tanto puede ayudar a su comprensión):

- La imbricación de objeto turístico en la historia asumida por la comunidad, conexión de lo que se enseña en el tiempo y el pasado.
- Inserción de la actividad turística en la cotidianidad, y viceversa.
- Control efectivo sobre los recursos, más allá y más acá de la propiedad jurídica.
- Valoración de la vida en la comunidad, posición ante el exterior y la migración.
- La construcción de sí mismos respecto al exterior, estrategias y pragmatismo.
- Posesionamiento simbólico del entorno.

Concretamente, en Agua Blanca son tres los contextos en los que la apropiación nos muestra su cariz estratégico para el desarrollo y sostenibilidad del turismo comunitario, lo que resulta tanto como decir para el fortalecimiento de la comunidad. A saber:

- La presentación/representación de la comunidad en el tiempo (pasado, presente y futuro de forma inextricable). Dentro de este proceso destacaríamos: las ruinas como ámbito en el que la comunidad se ancla y reconoce, lo arqueológico como campo sobre el que ha cambiado sus prácticas y ha encauzado sus modelos de identificación, la reivindicación de unos ancestros como legitimación de la

presencia sobre un territorio disputado, la conversión del proceso arqueológico y de sus trazas materiales en recurso turístico, las pautas de gestión y reivindicación de los restos arqueológicos como factor de cohesión comunitaria.... Queda clara así no sólo una apropiación simbólica, sino una paralela posesión material.

- La tierra y el territorio que se reivindican, sobre los que se despliega una práctica efectiva de protección y vigilancia ambiental. La evolución desde la hacienda, al Parque Nacional Machalilla y el desarrollo de la comuna, en un proceso articulado que recrea el ambiente y la cultura, propiciando nuevos modos de conceptualización y uso de los recursos.
- El agua: la laguna sagrada, el acceso al agua azufrada y al agua dulce en un contexto muy seco y de escasez en las localidades limítrofes (“nosotros, donde quiera que mires, tenemos buena agua”). El aseo, la lavandería, y el baño recreativo vs. el uso turístico de la laguna. El agua como recurso para la cotidianidad y el desarrollo turístico. La capacidad de desarrollar usos muy heterogéneos del recurso hídrico.

Bien mirados, la recreación del tiempo, el territorio (los diferentes ecosistemas que lo componen), y el agua (en forma de laguna) son los principales recursos turísticos de Agua Blanca. Con todos ellos la comunidad mantiene un nivel de apropiación máximo: en lo material, en lo simbólico, en la sociabilidad, en lo identitario... Es interesante comprobar cómo no sólo hay una apropiación previa al turismo, sino que el turismo acentúa, contribuye, al proceso de apropiación. De enseñar incipientemente unas ruinas a construir un producto más amplio donde jugará un papel fundamental la laguna y cada vez más la propia comunidad como tal, hasta llegar al bosque nublado o la ornitología. El propio mercado —a través del turismo— indica también el camino de lo que hay que apropiar, pero la apropiación es en sí un fenómeno en esencia comunitario. Apropiar no es consumir en el sentido más mercantil, ni poseer en el sentido más jurídico, es mucho más sentirse parte de, y ese proceso tiene tanto de colectivo como de individual. Por eso la apropiación fortalece el turismo comunitario, que fortalece a la comunidad, que fortalece al proceso incesante de apropiación... Este bucle sin fin es el que hace sujetos a las comunidades.

Al sujeto lo define su conciencia, y esta queda magistralmente plasmada en las palabras de Zoila “hemos pasado del machete a la lengua”, ya no se trabaja la tierra para el hacendado, ahora —sentida ésta más que nunca— se enseña y cuenta al turista.

## Referencias bibliográficas

- Álvarez, Silvia (2002) *Etnicidades en la costa ecuatoriana*, Abya-Yala/Codenpe, Quito.
- Aráuz, Maritza (2000) *Pueblos indios en la costa ecuatoriana. Jipijapa y Montecristi en la segunda mitad del siglo XVIII*, Abya-Yala, PUCE y AECI, Quito.
- Bazurco Osorio, Martín (2006) “Yo soy más indio que tú” *Resignificando la etnicidad*, Abya-Yala/ESPOL, Quito.
- Berkes, F.; Colding, J. y Folke, C. (eds.) (2003) *Navigating social-ecological systems: building resilience for complexity and change*, Cambridge University Press, Cambridge.
- Cuellar, J.C. (1992) *Estudio de las poblaciones del área interna de la zona de influencia del PNM*. Fundación Natura, Quito, Ecuador.
- Freire, P. (1970) *Pedagogía del oprimido*, Siglo XXI, México.
- Godelier, M. (1990) *Lo ideal y lo material*, Taurus, Madrid
- Hernández, M. y Ruiz, E. (2005) “Apropiación patrimonial en contextos mineros de Andalucía”, *Revista de dialectología y tradiciones populares* LX(2):103-127.
- INEFAN (1997) *Estudio de tenencia de la tierra para el plan de manejo del Parque Nacional Machalilla*, Quito.
- Ingold, T. (1987) *The appropriation of nature*, University of Iowa Press.
- Ingold, T (2000) *The perception of the environment*, Routledge.
- Laviana Cuetos, M.L. (1984) *Francisco de Requena y su descripción de Guayaquil*. Publicaciones de la Escuela de Estudios Hispano-Americanos, Sevilla.
- McEwan, C. (1992) “Sillas de poder, evolución socio-cultural en Manabí, costa del Ecuador” en P. Norton y M. Vinicio (eds.) *5000 años de ocupación. Parque Nacional Machalilla, Abya-Yala*, Quito.
- McEwan, C. (1995) “*And the Sun sits in his seat*”, *creating social order in Andean culture*, University of Illinois at Urbana-Champaign, PhD dissertation.
- Ortiz, R. (1998) *Otro territorio*, Convenios Andrés Bello, Bogotá.
- Silva, M.I. y McEwan, C. (1989) “Machalilla: el camino de la integración”, en *Colibrí*, Fundación Natura, Quito, pp. 71-75.
- Silva, M.I. y McEwan, C. (2000) “Arqueología y comunidad en el parque Nacional Machalilla: breve historia y reflexiones”, en M. Iturralde y C. Josse *Compendio de investigaciones en el parque Nacional Machalilla*, Pp. 5-8.
- Szaszdi, A. (1978) “En torno a la balsa de salango (Ecuador) que capturó Bartolomé Ruiz”, *Anuario de Estudios Americanistas*, 35:453-554.
- Véliz, J. (2005) Las islas Puná y Santa Clara con el navío Nuestra señora de Consolación”, en *Revista del Instituto de Historia Marítima* 36:45-82.



## **Conclusiones y nuevas líneas de trabajo**

### **1. Desarrollo y sostenibilidad social del turismo comunitario**

Toda investigación social es una investigación incompleta. Ésta naturalmente también. Y sin embargo, tres hechos (la interdisciplinariedad, la variada casuística analizada y la fecunda reflexión grupal) nos alientan a plasmar algunas conclusiones que arrojen luz no ya sobre el turismo comunitario en Ecuador, sino que sugieran formas de alumbrar semejantes fenómenos sociales en otros países latinoamericanos y aun en otros continentes.

Centrarse en ciertos factores analíticos una vez aparecen en el trabajo de campo –y no como hipótesis previas– es *una* estrategia investigadora, como lo es priorizar la observación participante y la convivencia de los investigadores en las comunidades o la mirada interdisciplinar. En este sentido estas últimas letras son una invitación a compartir nuestras perspectivas de comprensión del hecho turístico comunitario que, creemos, arroja algunas pistas notables a la vez que abre interesantes vías para proseguir estudiando un campo aún poco labrado por las ciencias sociales. Pensamos que los resultados de nuestra investigación serán útiles para la toma de decisiones de instituciones, agencias y organismos con capacidad para influir en el sector. Y asimismo estamos persuadidos de la necesidad de seguir trabajando en la operativización y modelización de los resultados aquí presentados.

Nos ha interesado cómo surge y desarrolla el turismo comunitario en cinco contextos particulares que estimamos representativos y qué condicionantes sugieren que sea sostenible esta actividad desde el punto de vista social. Una mayor investigación empírica proporcionará acaso datos que avalen la toma en consideración de otros factores o la matización de los primeros. La ciencia avanza así. Desde luego hay otras maneras de acercarse al hecho turístico, incluso al hecho turístico comunitario, pero aquí hemos optado por tomar en consideración principalmente al factor humano que ampara y protagoniza esta actividad económica.

Nuestras conclusiones tienen dos niveles. Por un lado, de manera general, se propone un marco comprensivo para aprehender el turismo comunitario. Este marco tiene tres pilares básicos: (a) la centralidad analítica de la comunidad; (b) que el turismo comunitario supone una “traducción” de la actividad turística a la lógica comunitaria (antes que una mera adaptación de la comunidad a la actividad turística), y (c) que los

procesos asociados al turismo comunitario suponen más un afianzamiento que una transformación de lo comunitario. Por otro lado, de forma más concreta, se proponen factores específicos que nos ayudarán a encarar de forma operativa la comprensión tanto del surgimiento como de la sostenibilidad social del turismo comunitario; a saber: la organización comunitaria, el papel de los liderazgos, la inserción del producto turístico en el Mercado, la intervención externa y la apropiación del medio y la cultura.

La pertinencia de la apuesta analítica por la comunidad no significa obviar al Mercado o al marco político-institucional en el que se encuentre la misma, pero sí priorizar la comprensión del hecho turístico *desde la comunidad*. Dicho coloquialmente, a la hora de analizar el turismo comunitario, elegimos fijarnos en el adjetivo más que en el sustantivo, en la creencia de que “lo comunitario” es su marca de distinción. Focalizar significa elegir, discriminar, pero no ocultar u olvidar. Son las prácticas turísticas las que nos interesan, pero sobre todo en lo que se diferencian de otras (las convencionales o no comunitarias). Naturalmente hay que tener en cuenta los condicionantes de cualquier tipo de turismo, pues en última instancia también el comunitario comparte algunas aspiraciones, vías de comercialización, etc. con aquél. Así, por ejemplo, las comunidades se ven supeditadas, aunque en distinta manera, a ofrecer un producto con estándares de calidad que marca el Mercado, si bien el nicho de mercado susceptible de ser captado por el turismo comunitario no siempre coincide con el de otros turismos. En este sentido muchos son los puntos de convergencia que tienen las comunidades y las empresas a la hora de proporcionar y gestionar un producto turístico. Pero también hay diferencias. El huésped que se decide por este tipo de turismo busca satisfacer de alguna manera la experiencia de “lo comunitario”, así como el anfitrión se basa en una gestión que, ya no sólo socialmente, sino incluso en términos jurídicos, ha de ser “comunitaria”. Que el consumo o la organización respondan a lo que huéspedes y anfitriones entiendan por “comunitario”, así como que existan diferentes formas de plasmar y organizar lo comunitario no resta importancia al elemento consustancial de nuestro objeto de investigación, sino más bien muestra una diversidad social que, dígase de paso, puede ser activada como recurso. Sea como fuere, lo relevante es siempre que la actividad se organiza desde parámetros comunitarios antes que empresariales, que las decisiones se toman desde contextos assemblearios antes que gerenciales, que los beneficios deben repercutir comunitariamente y no sólo accionarialmente, que los turistas habitan en algún grado en la comunidad y no sólo se hospedan en lugares aislados de la

cotidianeidad comunitaria. Esto es lo defensorio de esta actividad. Y en ello nos hemos centrado.

Las peculiaridades del sector turístico están obviamente presentes, pero no son los factores más relevantes para comprender el turismo comunitario. La demanda en el mercado y el marco normativo e institucional, son condiciones necesarias pero no suficientes para el desarrollo y la sostenibilidad del turismo comunitario. Naturalmente sin comunidad no hay turismo comunitario. Y aunque es cierto que oferta y demanda no caminan nunca solas, en nuestra investigación el énfasis en la demanda –que hemos tenido en cuenta– arroja menos claves interpretativas que el análisis de la oferta. Y la particularidad de dicha oferta radica en unas formas socio-culturales, unos grupos humanos, unas maneras de relacionarse (con el Estado, con el Mercado, con los turistas, con los otros, en definitiva, así como entre ellos mismos) que son imprescindibles conocer para superar los tópicos a los que ha estado sometido lo comunitario.

Nos centramos en la comunidad para poder desentrañar su complejidad, reconstruir los discursos que oscurecen su comprensión. No podemos simplificar el turismo comunitario como un fenómeno de adaptación en términos de cambio-transformación de las comunidades en virtud de interferencias externas o, esquemáticamente, como una forma de resistencia derivada del esencialismo colectivista. No nos parece que ninguna de estas dos perspectivas, en realidad dos polos de un *continuum* en el que caben distintas matizaciones, sean esclarecedoras de la realidad empírica estudiada. Puesto a expresarse en términos coloquiales, creemos más pertinente entender el turismo comunitario como la “traducción de una oportunidad”. Por una de esas paradojas que brindan las prácticas de consumo turístico en la era de la globalización, que tanto homogeneiza como demanda nuevos, imaginativos y diferenciados productos, “lo comunitario” se convierte en un recurso que a su vez proporciona singularidad y distinción al producto turístico, lo que a su vez aporta sostenibilidad a formas de organización político-económicas tradicionales entre las comunidades.

Más que adaptarse al turismo en el sentido de transformarse en función de las demandas, las comunidades han generado una práctica que por propia y singular no es ajena al devenir globalizador, ni a su trayectoria comunitaria, sino más bien todo lo contrario. El turismo comunitario claro que entronca con su manera de hacer las cosas, pero supone el *summum* de la competitividad en un campo –el turismo– saturado y ávido de diferenciación e innovación, de lo que son conscientes las comunidades. El análisis conjunto de los factores que se interrelacionan en las cinco comunidades

seleccionadas pone de relevancia la “oportunidad” de estas propuestas. Todas ellas articulan en algún grado la tradición y la modernidad, la originalidad de la oferta y la adaptación a las exigencias de la demanda, el beneficio para el anfitrión y la satisfacción del turista, la posibilidad de impulsos individuales y la obligación de un marco colectivo, la impregnación de agentes externos y la activación del grupo como fundamental recurso. Los factores analizados no son tanto variables únicas de un contexto particular, sino vetas que atraviesan cualquier proyecto de turismo comunitario, aunque en el caso particular que lo ejemplifica, dicho factor sea más palpable. Así pues, aquellas comunidades en que se hacen presentes de forma significativa algunos o todos los factores están mejor situadas para aprovechar esta “oportunidad”. Por otra parte, el factor preponderante de cada una de las comunidades explica la sostenibilidad del proyecto solamente en la medida en que dicho factor está conectado con los demás. Naturalmente cada comunidad configura un *ethos* peculiar que se trasluce en el turismo comunitario.

Parecería casi tautológico afirmar que en todas las comunidades, la organización peculiar (comunitaria) se convierte en un factor imprescindible para comprender el hecho turístico comunitario. Pero no lo es, habida cuenta de que no todas las comunidades gozan del mismo desarrollo organizativo y político, poseen prácticas colectivas consolidadas, ni tienen igual capacidad de movilización, creación y eficacia. La propia definición de turismo comunitario subraya una forma de gestión diferente – comunitaria– sobre una actividad y recursos, lo que significa en algún grado la existencia de un espacio de organización autónoma, desde el que se vincula al Mercado y a otros actores (ONG, federaciones, Estado). Lo comunitario se concreta en instituciones (es decir, órganos políticos) cuyos objetivos son regular la gestión de derechos y obligaciones, bajo el *desideratum* de simetría e igualdad. El caso de Machacuyacu es paradigmático, pero en modo alguno el único. Allí individuos diferentes entre sí, organizados en unidades domésticas y grupos familiares, donde la propiedad privada de la tierra y la producción agraria se convierten en la base de sus economías, se dotan de una organización política desde la que autogestionan recursos y tomar decisiones en esferas donde prima la propiedad colectiva. El éxito del turismo comunitario en Machacuyacu, pero también en Agua Blanca por ejemplo, se vincula de forma directa con los procesos de participación, de gestión y de repartos colectivos de beneficios, lo cual genera un efectivo *empoderamiento* comunitario sobre recursos y territorios. De ahí que sea crucial entender este particular funcionamiento, donde la

minga y la asamblea juegan un papel tan importante. No es casualidad que estas dos instituciones, una de decisión colectiva (con distintos nombres según el lugar: asamblea, comité, etc.) y otra de acción colectiva (la minga) gocen generalmente de una estupenda salud allí donde han surgido proyectos de turismo comunitario.

El caso de Machacuyacu alumbra algo más. Allí el turismo fortalece unas instituciones que se consolidan y refuerzan desde el campo de actuación colectiva en un proceso de retroalimentación que también observamos en otros contextos. El turismo no deja de ser una actividad complementaria a las economías kichwas, basadas en las producciones agrarias que se orientan al Mercado y en el autoconsumo que proporciona el cultivo de la chacra. Esto también ocurre en Tunibamba o Agua Blanca, donde el turismo no es la actividad principal. Pero aún así, es lo suficientemente relevante como para constituir un acicate del proceso comunitario. Es en este sentido en el que cabe afirmar que el turismo construye comunidad, a la vez que la comunidad construye el turismo. En Machacuyacu esto queda demostrado por cuanto la actividad turística trae consigo una ampliación de los intereses comunes: se logra la regularización de las primeras hectáreas que tienen en propiedad colectiva, los fondos destinados a las necesidades colectivas de la comunidad se consolidan y agrandan, la participación en las asambleas y las mingas son más frecuentes, etc. Así los procesos de fortalecimiento de la comunidad a través de la actividad turística sólo son comprensibles desde la existencia de una organización que permite traducir al “lenguaje” comunitario el hecho turístico y viceversa, insertándose así en el Mercado de forma específica y diferenciada.

Similar dinámica es la que está en el origen del nacimiento de un proyecto de turismo comunitario en Huertas. Allí, dada la particular relevancia de los liderazgos, se articula en una singular simbiosis de iniciativa individual y plasmación colectiva. El liderazgo comunitario articula en esta comunidad andina lo que en otros contextos se experimentan como categorías opuestas (tradicición-novedad, individuo-colectivo, iniciativa-consenso, etc.), configurado a lo largo del tiempo en *habitus*, que a su vez dialoga, forma parte y retroalimenta al *habitus* comunitario. Liderazgo y comunidad no sólo no se excluyen, sino que conviven en una singular armonía tensionada, concretada en un *ethos* que resulta adaptante para el turismo. Así visto, el liderazgo conforma un eje que articula otros elementos que a menudo coexisten en tensión (como ocurre con el “yo”, el “nosotros” y el “otros”) para configurar un contexto mayor: el de la comunidad. El estudio en Huertas demuestra que como táctica, práctica o *habitus* de articulación y compenetración de los niveles individual, familiar, comunitario y global, el liderazgo es

parte esencial en el funcionamiento del día a día. La comunidad, tanto en su génesis como en su desarrollo cotidiano, no se entiende sin estos liderazgos, que son los mismos que han activado el proyecto de turismo comunitario. Aprovechar este capital social y cultural para imbricarse en el mercado turístico es una propuesta original y a la vez entronca con una manera de hacer las cosas histórica (gestada durante la etapa de acción campesina, en la que ocuparon un papel primordial ciertos líderes religiosos) e institucionalizada hoy en múltiples ámbitos político-organizativo de la comunidad: comités de padres de familia, mingas, etc. —en cuyo funcionamiento cumplen los líderes un importante rol.

La singular relación simbiótica entre los liderazgos y la comunidad explica en parte el surgimiento de iniciativas de naturaleza híbrida como el turismo comunitario, que requieren tanto imaginación, creatividad y originalidad, como ligazón con la tradición y la autenticidad, tanto el aprovechamiento sinérgico con el exterior como la concienciación y repliegue grupal, tanto la determinación individual como la adhesión y activación de la estructura comunal. En este sentido el turismo comunitario es una actividad paradójica: ciertos líderes promueven un sueño que sólo puede cumplirse colectivamente, y que se concreta en valorar la cultura tradicional a través de la más globalizada y moderna de las actividades: el turismo. De ahí la relevancia de unos líderes, cuya naturaleza es *liminal*: miembros plenos y respetados de la comunidad, su autoridad fue ganada al mismo ritmo que protagonizaban las luchas campesinas y contribuían a la constitución de la comunidad. Pero en dicho proceso se alimentan de su participación conjunta con otros (Iglesia, ONG, etc.), lo que constituye un capital social y cultural valioso. La imbricación de los líderes con el exterior —ayer y hoy— les confiere un particular conocimiento y relación con los “otros”: la lógica del mercado, el extranjero, la ciudad, el Estado, la ayuda externa, etc. El líder se convierte así en filtro y motor, en articulador y propulsor, un *activo* —en términos empresariales—, tan necesario como el propio grupo que da cobertura a la propuesta comunitaria.

Lo que en Huertas es un factor para la comprensión de esta singular articulación que está en la base de la génesis del proyecto comunitario, en Agua Blanca se concreta en un proyecto exitoso, donde acaso los liderazgos cumplieron en su desarrollo un papel igual de relevante. “Apropiación” es la noción que, creemos, se ajusta mejor a una forma particular de relación de las comunidades con su producto turístico, tal y como se constata en aquel lugar. Es un concepto que tiene que ver tanto con la dimensión simbólica como material (si es que ambas pudieran separarse); tanto con sensación de

formar parte de un medio y una cultura como con la actitud de que el territorio y las costumbres se poseen; con proyectarse tanto como con identificarse con rasgos, paisajes y peculiaridades. Cuando en el contexto del turismo comunitario se muestran rasgos culturales o espacios naturales, la apropiación (sus formas y cauces) constituye un elemento analítico central para comprender cómo esa actividad turística se produce y en qué medida está anclada a la cotidianeidad comunitaria.

La apropiación es un proceso que influye poderosamente en la misma esfera perceptiva del ser humano. Supone hacer suyo o hacerse partícipe de un tiempo o un espacio, y es desde aquí que se mira y ve el mundo. La apropiación hace que la comunidad se confunda con los recursos culturales/ambientales a partir de un proceso selectivo de proyección-identificación colectiva. Es de esta forma que el medio, la comunidad y su cultura se funden desde la perspectiva de la “ecología de la vida”, en términos de Ingold, lo que configura una manera de percibir sobre la que se construye una actividad como el turismo comunitario.

Reivindicación territorial, derechos indígenas, lucha campesina, culturas del trabajo, procesos de identificación colectiva, marcos simbólicos..., son todos ellos ámbitos que confluyen en torno a la apropiación tal como aquí la hemos entendido. Como proyección/identificación, la apropiación –los niveles que alcanza– indicarán mejores o peores circunstancias para el surgimiento y la sostenibilidad del turismo comunitario. Nuestra investigación muestra que si no se dan niveles mínimos de apropiación difícilmente se podrán articular ofertas turísticas razonables, y mucho menos mantenerlas con eficacia a lo largo del tiempo. Esa apropiación es la que hace posible que la actividad turística contribuya a la conservación ambiental o al control sobre la vida propia, amén de los contenidos de autenticidad que los turistas puedan experimentar en su visita. Asimismo la apropiación ilustra un modelo organizativo del turismo que –en mayor o menor grado– muestra un marcado carácter colectivo.

Las cosas se apropian cuando nos relacionamos con ellas de manera tan intensa que pasan a formar parte de la definición de nosotros mismos. Así la apropiación se identifica en los discursos y en las prácticas, es tan cotidiana como excepcional, y constituye tanto un sentimiento como un interés. La relevancia de la apropiación para el turismo reside en el potencial que los objetos así aprehendidos adquieren cuando se muestran-comparten con los turistas, así como por la forma en la que consecuentemente debe organizarse su explotación turística. En Agua Blanca hemos podido comprobar cómo el nivel de apropiación colectiva sobre elementos tan dispares como el bosque

seco, las ruinas arqueológicas o la laguna se evidencian en el diálogo que los productos turísticos mantiene con la historia y territorialización de la comunidad, en la inserción de la actividad turística en la cotidianidad, en el control comunitario de los recursos (más allá de la propiedad estrictamente jurídica), en la construcción del sentido comunitario y en la posesión simbólica del entorno. Esa apropiación es la que explica que el producto turístico sea al unísono una forma de presentación-representación de la comunidad en el tiempo (ruinas arqueológicas, lucha por la tierra), y una justificación para la protección y vigilancia ambiental efectivas.

La gestión del turismo arqueológico en Agua Blanca, las formas de la vivencialidad en Tunibamba, las guianzas en Machacuyacu, son circunstancias anómalas y atípicas para el sector turístico convencional. En todo ello tienen mucho que ver las formas y niveles de apropiación que encontramos en estas comunidades en torno a su producto turístico, y que igualmente se apunta en aquellas para las que el turismo es todavía un proyecto. La forma de entender el medio y la intrahistoria en Huertas es una buena muestra de ello. En definitiva, apropiación es una actitud de la comunidad y sus miembros ante el entorno que habitan. Antes de la negación o el repudio (tan propios en contextos castigados por la emigración y el abandono), la apropiación en forma de celebración ritual, discurso mítico, emoción en los relatos, actitud al caminar, justificación del habitar, paciencia ante la adversidad, explicación de los reveses, disfrute de lo propio..., conforman un estar en la comunidad sin el que no podemos entender cabalmente el turismo comunitario en ninguna de las comunidades estudiadas.

Tal vez esta apropiación sea una de las claves para comprender cómo el producto turístico comunitario forma parte de la comunidad; a diferencia de lo que suele suceder en el ecoturismo, el agroturismo, el turismo cultural, el turismo étnico y otros, cuando son gestionados de forma convencional. El turismo, en general, se suele convertir en el consumo de un mero simulacro: el nativo es un actor, el lugar un escenario y las prácticas son parateatrales, en el sentido de que lo que se ofrece al turista es un producto creado *ex profeso* pero a semejanza del original. Además, un buen producto turístico no es sino el que te lleva a otra realidad, que te permite así escapar de la cotidianidad (el trabajo, el estrés, el aburrimiento, etc.). Todo viaje en el fondo es eso. Pero, a menudo, el turista que aspira a conocer otro mundo no sintoniza con los simulacros turísticos, “descubre” la trampa, tiene la sensación de que lo que está a su alrededor es “mentira”. En algunos casos se le oculta que el producto turístico es tal y se le vende tradición aun cuando se trate de invento. Pero la “autenticidad” se resiente, entre otras cosas porque



no se “vive”. En el turismo comunitario este proceso se matiza. La apropiación, tal y como la hemos observado, salvaguarda de este peligro poniendo freno a los simulacros. De esta forma, el cambio, la transformación de lo propio y los injertos, tienen cabida en la vida de la comunidad. La apropiación, por lo tanto, marca un determinado tipo de relación con el turista, acaso más simétrico. Posteriores estudios que pongan énfasis en la experiencia del turista arrojarían, creemos, interesantes pistas para profundizar en la eficacia de algunas propuestas de turismo comunitario, que tal vez logran proporcionar un contexto de encuentro cultural más intenso que otras experiencias turísticas convencionales.

En última instancia, son estrategias adaptantes a un mundo que se extiende, hoy más que nunca, más allá de las fronteras de la comunidad, pero sin que ello haga obsoleto ni reste eficacia a la estructura comunitaria. Las comunidades con las que hemos trabajado han entendido lo que su lugar en el mundo (un lugar periférico) puede proporcionarles, incluso en el sentido más utilitarista. La capacidad para captar, gestionar y articular intervenciones externas está en la base del éxito de muchas de las experiencias que conocemos, no sólo las cinco estudiadas con más profusión. La comunidad no es un ente aislado, una mónada en la costa, en la selva o en los Andes, sino que, por el contrario, ninguna es ajena al proceso de globalización y sus distintas caras, entre las que se encuentran las posibilidades de ser objeto de intervención externa. La intervención social es siempre una interferencia intencionada con la finalidad de impulsar cambios que se consideran provechosos para una sociedad debilitada o interferir en una situación degradada con vistas a regenerarla. No obstante, no pocas veces este concepto *denso* se suele vaciar de sentido y significado, utilizándolo como mero aderezo en muchos proyectos de desarrollo “subvencionables”. La intervención social es un fenómeno socio-político propio de nuestro tiempo; algo así como los rieles que viabilizan nuestro modelo de convivencia del *sistema de poder global* y de la transmisión de rasgos culturales de unas sociedades a otras. En este contexto, la intervención social opera como inductor de proyectos en situaciones de desequilibrio y desigualdad. La intervención social refleja, quizá asimétricamente, los dos lados que tiene toda intervención: uno positivo y otro negativo. Toda intervención desata procesos y es una forma de relación, vinculando la definición al binomio exclusión/participación. En una sociedad excluyente, la intervención suele ser una actuación artificial que trata de remediar las deficiencias del tramado social, apoyándose en las redes existentes o proponiendo cauces para la construcción de otras, lo cual no deja de ser una paradoja. A

nuestro modo de ver, y para superar esta contradicción, la intervención más eficiente es aquella que se apoya en la participación activa de los grupos concernidos. Así la investigación desarrollada sobre todo en Caguanapambapamba, nos obliga a entender la participación como encarnación operativa de planteamientos filosóficos más amplios en torno al pragmatismo, la educación popular y el pensamiento complejo, y que necesariamente toman la participación como *leitmotiv* para unir al colectivo objeto de la intervención (la comunidad) y los agentes interventores (ONG principalmente, aunque también el propio Estado).

En este sentido el caso de Caguanapambapamba es sólo un botón de muestra. Pero la intervención externa no es menos relevante en Huertas, Machacuyacu o Tunibamba, y en general hemos constatado su trascendencia en un buen número de otros proyectos de turismo comunitario, en algunos de ellos de manera ejemplar: desde nuestro punto de vista, los que supieron hacer de la intervención participativa su modelo de actuación. Y ello no porque se ajuste más a un ideal filosófico rousseauiano, sino por la mayor eficacia para generar eso que, con respecto a Agua Blanca, hemos llamado “apropiación”, así como para consolidar y multiplicar el sistema organizativo comunitario, el *habitus* y el *ethos* comunitarios (como ha ocurrido en los casos de Huertas y Machacuyacu). En este sentido aquellos liderazgos más eficaces para la comunidad son también los que no se entienden sin su enmarcación comunitaria. Por ello esos líderes –gestados precisamente en interacción con los “otros”– vehiculan y filtran una intervención externa acorde no ya con las necesidades sino sobre todo con los recursos que supone una organización comunitaria eficaz. Conviene por lo tanto no perder de vista que la intervención es tanto más idónea si, por un lado, se da cierto grado de identificación de la comunidad con el proyecto y, por otro, además de intervenir en su diseño y en la definición de los objetivos estratégicos, la comunidad –o el grupo que la “encarne”– se implica desde el inicio en la toma de decisiones operativas, hasta construir el proceso, evaluarlo y conducirlo. Huertas y Agua Blanca representan los dos polos del inicio y la consolidación de un proyecto participativo, en el que no están ausentes ni las diferenciaciones internas, ni la intervención externa.

Tanto en estas, como en las demás (Caguanapambapamba, Machacuyacu, Tunibamba), que se encuentran en distintas fases de sus respectivos proyectos de turismo, el tipo de intervención (más que la intervención en sí misma) ha sido el elemento clave para la multiplicación y aceleración de ideas, prácticas, formas de organización y gestión, que bajo la etiqueta de “comunitario” venían gestándose en esos contextos. En todos los

casos la comunidad detectó la “oportunidad” de incorporar la intervención *como parte del proceso comunitario*. En algunos, el turismo encajaba en las formas y contenidos comunitarios a través de una articulación con las formas organizativas y de representación simbólica preexistentes; en otros, sin existir determinados ámbitos o estructuras comunitarias afines a las necesidades de la gestión turística, éstas han sido creadas desde la lógica comunitaria (el comité arqueológico en Agua Blanca, o las formas de decisión en materia turística en Machacuyacu). Lo inesperado es que, paradójicamente, esa “traducción” o “articulación” se convierte en muchos casos en un valor añadido al producto ofertado. Así para determinados nichos de mercado que buscan “autenticidad”, el turismo comunitario constituye una forma más eficaz de encontrarla.

Idéntico peso juegan los factores de liderazgo, organización comunitaria y apropiación en la imbricación de las comunidades en el Mercado, aspecto sobre el que se centra el estudio en Tunibamba. Considerar los lazos y relaciones que mantienen los actores implicados en el turismo comunitario como elementos básicos dentro de la transacción económica, ha constituido allí nuestro enfoque analítico. Hemos querido examinar la interacción entre aspectos sociales y económicos, que según se desprende del caso de Tunibamba, permite a los agentes del turismo comunitario el desarrollo de estrategias – y tácticas– de inserción en el Mercado, desde las lógicas y cosmovisiones que les otorgan su ubicación y dimensión local, es decir, desde la comunidad. Así las relaciones sociales sirven de apoyo a las económicas, actuando, incluso, de estrategia para la potenciación de éstas, lo que también se observa en otros lugares como Huertas o Caguanapambapamba. Y por otra parte, las relaciones económicas sirven de vehículo para la creación y mantenimiento de lazos sociales. Así, cuando a uno de los albergues turísticos de Tunibamba llegan al final de la tarde unos inesperados turistas (tras el precipitado aviso por parte del gerente de la operadora Runa Tupari), y ciertos individuos proponen como actividad turística pasear hasta el llano de la hacienda para recoger la vaca y recolectar berros que improvisen una cena digna, no sólo se está dando respuesta a una demanda turística, sino estableciendo una relación (una forma de interacción entre la dueña del albergue y los turistas). Sí, es el inicio del negocio, pero sobre todo se está desarrollando una manera de formar parte de la comunidad, aunque sea efímeramente.

Con la incorporación de turistas a sus prácticas cotidianas, se define y establece una manera de presentarse a los otros, que no es otra que enseñar lo más sencillo de sus días

y haceres. Esta forma de relación con los turistas se convierte además en una certera “personalización” de la oferta, y por tanto una buena manera de hacer negocio turístico. La forma exitosa en la que se establecen las relaciones (entre la operadora Runa Tupari, la comunidad, las familias alberguistas y los turistas) en el escenario del Mercado, contribuye claramente al desarrollo del turismo comunitario. El análisis de las maneras específicas con las que se tejen estas relaciones desvela una singular forma de participar en el abstracto Mercado, desde la concreta cotidianeidad de la comunidad. Se comprueba que, como ocurre en otros lugares (Agua Blanca, Machacuyacu), el turismo comunitario se desarrolla y consolida en tanto en cuanto tiene un encaje lógico en el *ethos* de las comunidades (por ejemplo, cuando sabe aprovechar su urdimbre de relaciones y su capacidad de improvisación). No se trata sólo de un asunto de desempeño exitoso en el negocio turístico.

En los textos que contiene este libro se describen la singular manera de entender el liderazgo, de organizarse políticamente, de apropiarse de su entorno, de acoger la intervención externa y de imbricarse en el Mercado. La clave de esta singularidad es la comunidad en sus más variadas facetas. En cada comunidad se conjugan creativamente estos factores (que no son exclusivos, naturalmente) propiciando el desarrollo y la sostenibilidad del turismo comunitario. En este sentido evidenciamos la interrelación y retroalimentación de los distintos factores en cada uno de los lugares. Es más, la prospección y el conocimiento superficial de otras experiencias de turismo comunitario sugieren el protagonismo de estos mismos factores, aun con sorprendentes matices.

El turismo comunitario se erige no tanto en una vía de transformación o disolución de las comunidades, sino más bien como parte de una táctica que las afianza al proporcionarles mayores recursos comunitarios y les dota de una actividad en la que pueden gozar de mayor autonomía en su gestión. Esto no significa que se aíslen del medio político, económico y social en el que se insertan. La participación en el turismo comunitario abre a las comunidades al exterior tanto en lo íntimo (quizá el caso más notable sea a través del turismo vivencial) como a nivel macro (dependencia del Mercado y de las regulaciones estatales); pero lo hace a la manera comunitaria, es decir, enfatizando una presencia activa del colectivo. La diferencia fundamental con otros sectores económicos es que el turismo desarrollado comunitariamente permite que la comunidad en vez de diluirse en el Mercado-Estado en el que se asienta, se reafirme en virtud de sus márgenes de control sobre la actividad turística. Por otra parte, al hacerse necesario más que nunca lo propio, lo comunitario, la actividad turística reconforta al

grupo, no sólo en el sentido de rentabilizar las estructuras políticas y las prácticas comunitarias, sino en el de la valoración y el redescubrimiento de lo que son, de lo que quieren ser, de lo que pueden ser en un mundo de fuerzas dispares, en donde, sin embargo, hay margen para un “nosotros” diferenciado, a riesgo naturalmente de interaccionar, cambiar, hibridar.

Tal vez estas consideraciones pueden ser útiles no solo a las comunidades que ya realizan tales prácticas sino, sobre todo, a las que están debatiendo su inicio. Nuestro propósito no ha sido elaborar un manual de buenas prácticas ni ofrecer fórmulas mágicas que garanticen el éxito. Es más modesto. Acaso que las agencias estatales, organismos internacionales, ONG, instituciones de cooperación internacional y otras instituciones que tienen en sus agendas al turismo comunitario como estrategia de desarrollo o que plantean su consideración, puedan tener en cuenta ciertas particularidades de dichas comunidades, no ya sólo por una cuestión de ingerencia respetuosa, sino llanamente de eficacia en la gestión y sostenibilidad de los proyectos. Permítasenos ser, al final, pragmáticos. En este sentido también esperamos que las ciencias sociales puedan seguir contribuyendo a diluir tópicos. Sólo así se podrá encarar cabalmente el turismo comunitario y atribuirle un papel específico en el desarrollo social y la reivindicación política, más allá de afirmaciones voluntaristas y clichés sobre la esencia comunitaria.

## **2. El futuro del turismo comunitario en Ecuador**

El turismo comunitario en Ecuador se ha desarrollado dentro de una joven industria turística, con no más de 50 años de trayectoria. En este contexto, durante las tres últimas décadas, el turismo comunitario ha llegado a implicar a cerca de cien comunidades y a más de 15.000 personas. Lo cual coloca a Ecuador como país pionero en los Andes. Este proceso se explica por hechos históricos como la búsqueda de alternativas a las actividades extractivas que desde los años 70 irrumpieron una vez más en sus territorios (petróleo, extracción maderera y camaronera), pasando por la expansión del turismo de naturaleza bajo las iniciativas de ecoturismo y la cooperación para la conservación ambiental en los años 80, para potenciarse en los 90 al calor de las demandas de los pueblos indígenas ecuatorianos. En esta trayectoria histórica, la búsqueda de opciones frente a la pobreza y la exclusión y el encuentro con un Mercado que pone en valor la naturaleza junto a las culturas vivas, van a ser, en nuestro criterio,

los sedimentos que permiten el desarrollo que hoy experimenta el turismo comunitario en Ecuador.

A lo largo de todo este proceso, el hecho jurídico, es decir la negación y/o el reconocimiento de “lo comunitario” desde las normas jurídicas, ha sido un factor de importante incidencia en el desarrollo del turismo comunitario. No se puede analizar al turismo comunitario desde el unilateral punto de vista del Mercado, la oferta y la demanda; para comprenderlo hay que tomar en cuenta toda la dinámica histórica, social, cultural, geográfica y política por la que atraviesa un país muy complejo en sus relaciones y estructuras socio-políticas. A lo largo de la investigación hemos podido hacer un recuento del proceso vivido por las comunidades indígenas y campesinas del Ecuador en cuanto a lo que está íntimamente vinculado a su existencia: el territorio y el reconocimiento a la identidad étnico-cultural.

El territorio ocupado por las comunidades, que les da espacio y sentido, ha sido históricamente un elemento clave de las relaciones de poder y reconocimiento. Desde la conquista inca a las comunidades originarias, pasando por la conquista española que instaurará la encomienda, hasta la larga presencia del latifundio y su contraparte el huasipungo, todas ellas formas de propiedad que confinaron a las comunidades a un ínfimo acceso al territorio y sus recursos.

La reforma agraria de 1964 abrió una débil puerta de acceso, aunque a las tierras menos productivas, y finalmente, la década del 90 y la constitución vigente de 1998 abrirán un mayor acceso de las comunidades a lo que éstas consideran su herencia y recurso máspreciado: el territorio. Amparados en convenios internacionales como el 169 de la OIT sobre derechos de los pueblos indígenas, a partir del reconocimiento de su identidad étnico-cultural, lograrán, de manera parcial, la titulación de parte de las tierras que han ocupado ancestralmente y por ende, podrán poner en valor este recurso vital.

El marco normativo-legal también explica los momentos de bloqueo del turismo comunitario, cuando éste, hasta el año 2002, no contaba con ninguna figura legal que permitiera su reconocimiento y por ende llegó a vivir clausuras y penalizaciones a sus operaciones. Y luego, a partir de diciembre del 2002, en base a una nueva Ley de Turismo, alcanzar no solo su visibilización, sino el reconocimiento al derecho de las comunidades a operar al mismo nivel que las iniciativas privadas, al tiempo que integra a su Federación, la FEPTCE, en la más alta instancia consultiva del Ministerio del ramo.

De hecho, este reconocimiento legal, que tiene su sustento en toda la trama histórica referida, va a convertirse en un factor de dinamización y potenciación de sus emprendimientos y propuestas, tanto en el presente como en el futuro. Al mismo tiempo que está sirviendo hoy de modelo para otros países andinos como Bolivia, Perú y Argentina, con los cuales ya se han iniciado ricos procesos de intercambio.

El sistema turístico a nivel mundial funciona a base de encadenamientos productivos, dentro de los cuales el esfuerzo de construcción de la oferta de servicios y productos debe encontrarse, a través de actores del mercado, con la demanda que se interese en “consumir” ese producto turístico. Pero al mismo tiempo, un destino turístico hoy por hoy se define en palabras de Murphy como una “amalgama de productos individuales y de *oportunidades de experiencias* que se combinan para formar una vivencia global del área visitada”. La revisión que hemos realizado de la visión empresarial versus la visión comunitaria del turismo, evidencia, más que una dicotomía, una perspectiva complementaria de dos lógicas que se imbrican finalmente en el complejo entramado del negocio turístico. En este entramado se ponen en juego recursos, atractivos, infraestructuras..., pero en un mismo nivel de importancia que la capacidad de gestión de la gente, sus visiones y propuestas; el factor humano en definitiva y su manera de organizarse.

Ni a la lógica empresarial ni a la comunitaria les son ajenas los dinámicos elementos que configuran la gestión turística moderna y globalizada: desde el desarrollo de productos que implica ese conjunto de prestaciones de servicios y bienes colocados en el Mercado, pasando por el conocimiento de las motivaciones y requerimientos del turista, hasta lo que hace competitivo un destino en cuanto a precios, calidad, diferenciación y manejo sostenible. Todo ello tiene presencia en una y otra lógica. No otra cosa hemos encontrado al etnografiar la dinámica y creativa relación que se da en el encuentro comunidad operadora-turista visitante. Desde luego, unos y otros actores lo hacen con sus recursos, técnicas, percepciones, aprendizajes y también errores. Dicho de una manera más gráfica: la preocupación por la calidad está tanto en la lógica comunitaria como en la lógica empresarial. El *Manual de Calidad* editado por la FEPTCE muestra una repuesta colectiva y procesada desde las comunidades, integrada a sus valores y modos de vida.

La débil inserción en la cadena turística y el necesario encuentro de actores de la oferta y demanda no es, como suele enfatizarse, un problema solo de las comunidades, hasta

hoy recelosas de las propuestas no siempre equitativas del sector privado. Tampoco este último aprovecha suficientemente las ventajas y oportunidades conjuntas que pudiera tener con comunidades organizadas y capaces de ofertar productos creativos y diferenciados que ayuden al sector privado a posicionarse en el competitivo y exigente Mercado.

Una cosa es cierta. Si nos acogemos a lo que las teorías turísticas nos enseñan en cuanto a convertir las ventajas comparativas de destinos emergentes como Ecuador, en ventajas competitivas a través de calidad de servicios, guianza especializada, gestión ambiental, responsabilidad local, cuidado de patrimonios, implicación de la comunidad y por ende, diferenciación, entonces, el encuentro de las lógicas empresarial y comunitaria es quizá un claro reto del futuro inmediato.

Otro punto de atención importante es el que refiere a la sostenibilidad. Si la sostenibilidad hoy por hoy se asienta en la triada ambiente-cultura-economía, y en el campo turístico abarca desde la gestión de procesos, a la calificación de la oferta y la responsabilidad de los consumidores, bien podemos aproximarnos a una conclusión positiva sobre las ventajas y beneficios que el turismo gestionado por las comunidades puede otorgarle a esta industria en franca expansión. Las comunidades, desde sus modestos emprendimientos, nos dan sin embargo luces sobre un buscado equilibrio (no siempre logrado, hay que decirlo) entre uso de recursos y beneficios colectivos, entre producción y consumo, en identificación y manejo de impactos, en monitoreo del crecimiento de la actividad versus impactos ambientales pero también socio-culturales, y finalmente, en participación y control de la comunidad anfitriona sobre los términos de desarrollo de la actividad turística. Nuevos estudios de caso deberán profundizar en el conocimiento de los aportes que las comunidades realizan, desde su práctica, a este debate de alcance mundial en el turismo.

Los hallazgos de esta investigación nos dejan no solo ricas reflexiones y comprensiones del tema turístico y de sus nuevos actores, las comunidades, sino también importantes elementos de aplicación a varios campos de intervención social, políticas públicas y pistas para la cooperación. Los cinco factores estudiados —acceso al mercado, entramado comunitario, liderazgo, carácter de la intervención externa y apropiación de recursos naturales y culturales— aportan, como se muestra a lo largo del texto, notables



insumos para todos quienes están trabajando en relación a las operaciones de turismo comunitario e ilustran los matices y características que éstas pueden tener desde una perspectiva de continuidad de estos emprendimientos.

Dado el visible impacto en la mejora de las condiciones de vida de las comunidades implicadas, así como en formas sostenibles de patrimonios y recursos naturales y culturales, *las políticas públicas* deberán propender al fortalecimiento de las operaciones existentes y al fomento de nuevas operaciones, así como dotar de la asistencia técnica y los recursos necesarios para que factores como la calidad de los servicios y productos, el acceso al mercado en condiciones apropiadas, la promoción, la articulación con el sector privado en términos justos —entre otros—, redunden en un fortalecimiento de capacidades locales y en una proyección exitosa y diferenciada del turismo ecuatoriano. La visible ausencia del Estado en relación a la mayoría de estas comunidades tiene hoy un nuevo escenario. Además del pendiente acceso a los servicios básicos (agua, luz, salud, saneamiento) esta intervención estatal potenciaría igualmente la calidad de las comunidades en tanto que destinos turísticos.

Como ya hemos esbozado, la inserción de la oferta y propuesta del turismo comunitario en la cadena turística, su promoción y comercialización sin perder la identidad y diferenciación que aporta, constituyen un importante desafío actual hacia el futuro. Desde luego, esto implica el conocimiento y re-conocimiento de los actores que entran en juego en la cadena turística y la construcción de acuerdos, objetivos y estrategias comunes, un trabajo paciente y de largo aliento que tiene como escenarios el Estado, el Mercado y las propias comunidades...

Pero más allá del turismo, parecería ser que la aplicación práctica de estas conclusiones, podrían sin duda contribuir a la emergencia de modelos de desarrollo social para los que la expansión plena y creativa de las capacidades de la gente, en un contexto de oportunidades, comprensión y respeto a las diferencias, sea la motivación y el eje principal del presente y futuro de nuestras sociedades.