

VI. Modelo de desarrollo sostenible

Este modelo se orienta a "mejorar la calidad de la vida humana, sin rebasar la capacidad de carga de los ecosistemas que la sustentan" (V.A.,1991:4)¹.

El proyecto *Ecoturismo en la Región Amazónica* auspiciado por Esquel, constituye un paradigma de este modelo.

A. Antecedentes

En 1988, una asamblea de la comunidad kichwa de Capirona, ubicada en el cantón Tena de la provincia amazónica de Napo, decidía capitalizar su potencial turístico emprendiendo un proyecto "sin nada escrito"². La razón: generar una respuesta a la presión sobre sus recursos naturales ejercidos por las compañías petroleras, marmoleras y madereras, con sus secuelas de degradación ambiental, empobrecimiento, procesos de aculturación - especialmente de los/as jóvenes- y provocación de conflictos intercomunitarios³. El turismo comunitario se perfilaba como una actividad sostenible en una región cuya riqueza radicaba, precisamente, en su biodiversidad vegetal y animal, nunca entendida por quienes buscaron conquistarla con el fin de explotar sus recursos naturales imponiendo un modelo de desarrollo antagónico a sus condiciones ecológicas, sociales y culturales⁴.

Pensamos en los beneficios que nos podía dar este proyecto y sacamos varios: no dañaba la ecología, era una fuente de ingresos y se podían verder los productos de las comunidades a los turistas⁵.

¹ Entendiéndose por capacidad de carga, la "capacidad de un ECOSISTEMA para sustentar ORGANISMOS sanos y mantener al mismo tiempo su productividad, adaptabilidad y capacidad de renovación (En "Glosario", V.A.,1991:239).

² Entrevista a Tarquino Tapuy, Tena, 14-08-02.

³ Razones señaladas por Emilio Grema y Tarquino Tapuy en entrevistas, Tena, 14-08-02.

⁴ Con sus 112.633 kms², la Región Amazónica Ecuatoriana (RAE) es la más extensa del país, cuya superficie, luego de la firma de la paz con el Perú el 26-10-98, es de 256.370 kms² (Silva,2003:27). La Amazonía es, sin embargo, la región menos poblada (546.602, 4.5% de 12'090.804 habitantes según estimaciones de los datos del Censo del 2001 (Fundación José Peralta,2002:121) y es habitada actualmente por ocho nacionalidades indígenas (Shuar, Achuar, Zápara, Siona, Secoya, Huarani, Ai'Cofan, Kichwa), algunas de orígenes milenario y otras resultado de peculiares procesos de etnogénesis (Silva,2003:29; F.José Peralta, 2002:129). La región es rica en recursos naturales renovables y no renovables (caucho, madera, petróleo). Pero, a diferencia de sierra y costa, la razón de su exuberancia, no radica en sus suelos, sino en su biodiversidad vegetal y animal que crea una gran gama de nutrientes y múltiples instancias de simbiosis de distintas especies (Little, 1992:68). En efecto, de su vasto suelo, apenas el 8.75% es apto para la agricultura (Espinosa,1993:21-22).

⁵ Entrevista con Emilio Grema, Tena, 14-08-02.

Empezaron "desde lo práctico", con la "participación de la gente en la planificación" y operando en "condiciones mínimas". Al comienzo, "nadie creía en nosotros", señala Tarquino Tapuy. Ellos lograrían, no obstante, conseguir auspicios de ONGs internacionales que posibilitarían el avance de su propuesta⁶. La iniciativa tuvo eco, posteriormente, en 30 comunidades que se plegaron a la empresa, con lo cual ya podían abastecer más comodamente la demanda. Cuando en 1993 el MICIP reconoció jurídicamente a la *Red Indígena de las Comunidades del Alto Napo para la Convivencia Intercultural y el Ecoturismo* (RICANCIE), solo quedaron, sin embargo, las diez comunidades "más fuertes" en lo socio-organizativo, agrupando a 250 familias (aproximadamente 1.250 personas). Una vez legalizada, su afiliación a organizaciones indígenas de segundo y tercer grado a nivel local, regional, nacional e internacional le abriría nuevas puertas⁷.

La experiencia reafirmó a las comunidades en su estrategia de constituir a la cultura en la base de su proyecto económico: se hicieron más estrictas las regulaciones endogámicas⁸, se cobró conciencia del cuidado medioambiental y se revalorizaron sus procesos culturales.

Con el proyecto de turismo hemos revivido la conciencia de cuidar la ecología, porque como la selva ya no ofrece productos para sobrevivir, la gente ha optado por vender la madera. Entonces, eso se ha contrarrestado con el proyecto de turismo. El guía promociona la cultura, las leyendas, artesanías que se han recuperado de los ancianos. Y esto ha producido una revaloración de los ancianos⁹.

A pesar de las presiones de las operadoras turísticas del área, que "han negado nuestra labor" en el campo del turismo comunitario, habiendo sido "clausurados por algunas ocasiones"¹⁰, la Red estaba en su fase de fortalecimiento (1995-2000)¹¹, cuando en 1998 entró en contacto con Esquel, solicitándole apoyo para su consolidación. Este se concretó con la firma del convenio correspondiente en enero de 1999, comprometiendo una inversión total de \$12.123¹².

⁶ La Fundación Ayuda en Acción (FAA) de España fue la primera ONG en apoyarla en 1991-1992. Otra: Horizont 3000 (Entrevista a Tarquino Tapuy, Tena, 14-08-02).

⁷ Es filial de la FONAQUIN, que a su vez es filial de la CONFENIAE, filial de la CONAIE, que es filial de la COICA (Entrevista a Emilio Grefa, Tena, 14-08-02).

⁸ Se prohibió que los guías tengan relaciones íntimas con los/as turistas y una asamblea decidió que "quien se case con extranjeros tiene que salir de la comunidad" y si ésta no lo obliga "la comunidad sale del proyecto". "Todo esto es porque estamos promocionando el turismo indígena y, además, para no aculturarnos", señala Tarquino Tapuy (Entrevista, Tena, 14-08-02).

⁹ Entrevista a Tarquino Tapuy, Tena, 14-08-02.

¹⁰ Entrevista a Emilio Grefa, Tena, 14-08-02.

¹¹ Tarquino Tapuy distingue cuatro fases en la vida de RICANCIE: 1) fase de prueba (1988-1991); 2) fase de promoción (1992-1994); 3) fase de fortalecimiento (1995-2000); 4) etapa de definición (2001 en adelante) (Entrevista, Tena, 14-08-02).

¹² Véase Cuadro "Caso 4. Ecoturismo en Napo", Anexo No. 2.

B. La propuesta

El objetivo del proyecto se orientaba a fortalecer la red de ecoturismo, proporcionar capacitación técnica y administrativa y dotar de infraestructura a las comunidades, a fin de que pudiesen competir con otros proveedores de servicios turísticos de la zona. En correspondencia, sus cuatro ejes serían: a) capacitación en ecoturismo; b) capacitación socio-organizativa; c) infraestructura; d) coordinación institucional. Su población meta serían las poblaciones indígenas de doce comunidades participantes¹³.

C. La ejecución

1. Aspectos administrativos

Dentro de Esquel la administración del proyecto le correspondió al PDHS-Amazonía, bajo control de la DIPRO¹⁴. Su implementación siguió el modelo de intermediación: la fundación proporcionaba asistencia técnica, hacía seguimiento mediante visitas *in situ* y revisión de informes semestrales, y controlaba el correcto manejo de los fondos por medio de la DAF (FE, august2000:6). RICANCIE era la entidad ejecutora. Administró el proyecto según sus propias pautas organizativas: a través de un Coordinador General¹⁵ que lideraba su estructura directiva, en el marco de la cual, cada comunidad contaba con su propia estructura gerencial¹⁶. Las decisiones eran tomadas en la Asamblea de las 10 comunidades socias, de manera autónoma. A este respecto señala Tapuy:

(Esquel) nos daba algunas sugerencias, pero no intervenía en las decisiones del proyecto. Nunca nos impusieron nada; todo se decidía en la Asamblea. Nos enseñaron cómo armar bien y pensar el proyecto. Esas eran las sugerencias que se hacían¹⁷.

¹³ Capirona, Unión Venecia, Huasila, Huasila Talag, Ahuano, Salazar Aitaca, Chuva Urco, Cuya Loma, Galeras, Machacuyacu, 27 de Febrero y Río Blanco (Memorando, dic2000:2).

¹⁴ Inicialmente se ejecutó en el marco del Programa de Desarrollo Sustentable de Napo y Sucumbíos. Este pasará a denominarse luego PDHS-Amazonía.

¹⁵ Emilio Grefa fue coordinador durante 10 años. En agosto del 2002 era coordinador Tarquino Tapuy (Entrevistas, Tena, 14-08-02).

¹⁶ La estructura directiva está compuesta por: Coordinador General, Director de Comercialización, Director de Desarrollo Comunitario, secretaria contadora y guía de logística. Cada comunidad cuenta con un gerente administrador, un tesorero y personal de servicio. Los recursos captados se reparten entre las 10 comunidades. "Del 100% que entra del turismo, el 75% va para las comunidades y el 25% se queda en RICANCIE para gastos administrativos" (Entrevistas a Tarquino Tapuy y Emilio Grefa, Tena, 14-08-02).

¹⁷ Entrevista, 14-08-02.

Se adoptó una metodología de evaluación participativa a través de asambleas comunitarias, en las que los miembros participaban activamente resolviendo problemas, identificando propuestas para mejorar los servicios ecoturísticos y retroalimentando la experiencia (FE, august2000:6).

2. Las acciones

a. En capacitación

La capacitación partió "de las necesidades de la gente" y se orientó a dotar de destrezas y conocimientos en lo técnico y administrativo a las personas ligadas a la actividad ecoturística. RICANCIE "proponía ciertos temas" y luego se planificaban los eventos¹⁸. Con una "estrategia multifacética" el entrenamiento en ecoturismo se realizó mediante 11 talleres facilitados por personal especializado y orientados a personal seleccionado de acuerdo a los temas y ajustado a cierto perfil¹⁹. Se trabajaron las siguientes áreas: administración turística y hotelera, temas de cultura, manejo de recursos naturales (bosque y chacras), plantas medicinales, geografía, biología, relaciones humanas y apariencia personal. El informe final indicaba que se había entrenado a 10 nuevos guías indígenas.

El guía habla de ecología y da lecciones de cuidado del medio ambiente. Con el proyecto de turismo nosotros enseñamos nuestros lugares más inmediatos, nuestras comunidades y enseñamos a los turistas cómo cuidamos la selva...²⁰

Además, se habían diversificado los servicios ofertados por las comunidades evidenciándose un mejoramiento en la atención a los turistas, habiéndose elevado la participación de las comunidades en un 15% (FE, august2000:4).

La capacitación socio-organizativa se realizó a través de 10 talleres que trabajaron temas financieros, de contabilidad, planeación y evaluación²¹, y se orientó al personal administrativo-financiero de las comunidades integrantes de la Red, a fin de obtener su manejo eficiente. En los eventos, sus delegados tuvieron la posibilidad de concretar acuerdos alternativos para mejorar los servicios ecoturísticos de cada comunidad. Como resultado, se introdujeron modificaciones en la gestión estableciéndose un Consejo de Administración, mejoró la administración de sus recursos, y aumentó el número de turistas (FE, august2000:1-2).

¹⁸ Entrevista a Tarquino Tapuy, Tena, 14-08-02.

¹⁹ "Para guías se pedía que fueran personas que hayan terminado al menos la primaria. En cocina se capacitaron a todas las mujeres. En contabilidad se pedía que sepan leer, escribir, sumar, et. En gerencia se capacitaron a los dirigentes" (Entrevista a Tarquino Tapuy, Tena, 14-08-02).

²⁰ Entrevista a T. Tapuy, Tena, 14-08-02.

²¹ Según el informe final se dieron: 1 taller de administración y manejo de las empresas, 1 de organización y planeación, 1 en capacitación socio-organizativa, 1 sobre agencias de viajes, 1 sobre seguimiento y evaluación (FE, august2000:1-2).

b. Infraestructura

La mejora en la infraestructura ecoturística de las comunidades se llevó a cabo mediante mingas.

Algunas comunidades construyeron totalmente su infraestructura, otras nos pedían ayuda: clavos, cemento, etc. RICANCIE los apoyaba con mano de obra técnica, si requerían: albañiles, carpinteros. (La hicieron) de acuerdo a diseños tradicionales. RICANCIE intervenía en algunas cosas. Eso nos ha traído problemas por no tener conocimientos sobre distribución de infraestructura: cocina, baños, cabañas, etc²².

Al final del proyecto se había aumentado la capacidad turística instalada de la Red con la construcción de 5 cabañas para albergar a 22 personas, un puente y caminos ecológicos, "sobrepasando las metas" iniciales (FE, august2000:3-4). Con ello se mejoraban las condiciones del paquete ofertado a los turistas, consistente en

hospedaje, alimentación, transporte terrestre, fluvial, programas culturales. Cada comunidad se diferencia por los atractivos que ofrece: culturales, naturales, como cascadas, lagunas, cuevas, petroglifos, alimentación, plantas medicinales, shamanismo, descanso, entre otras.

Los turistas podían escogerlas de acuerdo a sus preferencias²³

c. Fortalecimiento del capital social

La experiencia se orientó a fortalecer las relaciones de la Red con distintos actores locales. Así, participó en el Comité de Desarrollo Local de Archidona, en el Comité de Coordinación de Federaciones Indígenas, en la discusión para crear un Comité de Desarrollo Provincial, para establecer una Reserva Biosfera en el proyecto Gran Sumaco, en la elaboración de la Ley de Turismo en Pastaza, en talleres de intercambio de experiencias con las comunidades indígenas Sionas y Secoyas. Adicionalmente, establecieron alianzas con operadoras de turismo nacionales e internacionales (FE, august2000:2y5).

D. Resultados y lecciones

El proyecto auspiciado por Esquel coadyuvó al fortalecimiento de esta iniciativa kichwa exitosa, beneficiando a 100 participantes directos y 300 indirectos. En julio del 2000 el emprendimiento de RICANCIE participó en la EXPO 2000 en Hannover (Alemania), habiendo sido seleccionado entre 100 proyectos a nivel mundial como ejemplo de manejo

²² Entrevista a T. Tapuy, Tena, 14-08-02.

²³ Entrevista con Emilio Grefa, Tena, 14-08-02.

responsable del medio ambiente en ecoturismo²⁴.

Nosotros enviamos una maqueta que se exhibió tres o cuatro meses y luego participamos nueve personas durante nueve días directamente en la Feria. Nos entregaron un título, una medalla y nos autorizaron que podíamos utilizar el sello de la Feria. Publicaron nuestro proyecto en algunos libros y en varios idiomas. Promocionamos nuestro proyecto en entrevistas y canales de televisión²⁵.

Aunque la participación en Hannover "no nos aportó mucho en términos de pasajeros", tuvo un importante efecto a nivel local: las presiones de las operadores turísticas cesaron y empezaron a tener "cierto reconocimiento del gobierno", abriéndose las relaciones con el Ministerio de Turismo²⁶.

El reconocimiento internacional evidenciaba los logros alcanzados. El más importante: su autovaloración.

Nos ha permitido recuperar nuestra cultura que estaba desapareciendo. Ahora, para ofrecer al turista se conversa con los ancianos de las leyendas, por ejemplo. La gente joven ha regresado a trabajar en el proyecto, la gente mayor es parte con su sabiduría ancestral²⁷.

En consecuencia, se había logrado reducir las presiones de las petroleras, madereras y marmoleras "porque nuestra fuente de trabajo es el turismo, y, por lo tanto el cuidado del medio ambiente"²⁸. Desde sus primeros pasos en 1988 hasta agosto del 2002, el turismo había aumentado de 300 a 1000 pasajeros anuales. Esto posibilitó un mejoramiento de las condiciones de vida, aún cuando ésta se vió afectada por la crisis económica del país, los sucesos del 11 de septiembre del 2001 y el conflicto armado en Colombia que redujeron el turismo local. Por otro lado, se constituyó en una de las mentalizadoras de la *Federación Plurinacional de Turismo Comunitario*, cuyos estatutos fueron aprobados por el Ministerio de Turismo a inicios de agosto del 2002 y que, a esa fecha, se encontraba gestionando la emisión de la Ley de Turismo Comunitario.

Actualmente la Red está atravesando "una etapa definitiva en la que puede crecer o desaparecer"²⁹. Está dando prioridad al aspecto de la comercialización "clave para la sostenibilidad", y tiene la perspectiva de montar su propia agencia de viajes. Además, se ha

²⁴ El contacto había sido proporcionado por la Fundación Rigoberta Menchú de Guatemala que les inscribió y les proporcionó información sobre el evento (Entrevista a E. Grefa y T. Tapuy, Tena, 14-08-02).

²⁵ Algunas ONGs y organismos públicos y privados proporcionaron los pasajes para el viaje (Proyecto Gran Sumaco de GTZ, FIDA, FAA, Horizont 3000, ECORAE) (Entrevista con Tarquino Tapuy y Emilio Grefa, Tena, 14-08-02).

²⁶ Entrevista a E. Grefa, Tena, 14-08-02.

²⁷ Entrevista a E. Grefa, Tena, 14-08-02.

²⁸ Entrevistas con E. Grefa, y T. Tapuy, Tena, 14-08-02.

²⁹ Según T. Tapuy, en entrevista, Tena, 14-08-02.

propuesto mejorar su manejo administrativo y sus estrategias de mercado y ampliar sus alianzas con ONGs y empresas nacionales e internacionales³⁰.

¿Qué lecciones se pueden aprender de esta experiencia? Como en otros modelos estudiados, aquí también el éxito parecería derivarse de una convergencia de condiciones: la fusión de lo económico-social y cultural en un proyecto, en donde lo cultural tiene la hegemonía, una idea-fuerza impulsada por un liderazgo colectivo, las ventajas comparativas del producto ofertado, siempre y cuando pueda "competir a bajos precios" y fuertes alianzas nacionales e internacionales.

³⁰ Con Huacamayo, el Gran Sumaco, agencias de viaje de Otavalo, Cotachachi, Quito, ONGs de Inglaterra, España, Alemania.