


SISTEMATIZACIÓN
DE LA EXPERIENCIA

“RUNA TUPARI NATIVE TRAVEL
ENCUENTRO CON INDÍGENAS”



Producido y publicado por:	 CEDA Centro Ecuatoriano de Derecho Ambiental
Autores:	Carla Cárdenas y Amable Chachalo
Edición:	Gabriela Muñoz
Corrección de estilo:	Rocío Vergara
Citación:	Cárdenas, C. y Chachalo, A., Sistematización de la Experiencia Runa Tupari Native Travel, Encuentro con Indígenas. Quito, 2009.
Derechos reservados:	Mayo 2009, Centro Ecuatoriano de Derecho Ambiental. Se autoriza la reproducción de esta publicación con fines educativos y otros fines no comerciales, siempre y cuando se mencione la fuente.
Diseño y diagramación:	Byron Álvarez
Impreso por:	Nuevo Arte
ISBN:	978-9978-9946-2-7
Derechos de Autor:	030806
Fotografías:	Cortesía Runa Tupari
Disponible en:	Centro Ecuatoriano de Derecho Ambiental Av. Eloy Alfaro N32-650 y Rusia, 3er. Piso www.ceda.org.ec info@ceda.org.ec Telefaxes: (593-2) 2231-410 / 411



Esta publicación, ha sido preparada con fondos entregados por la Red Internacional de Metodología de Investigación de Sistemas de Producción, como entidad coordinadora del Fondo Mink'a de Chorlavi. Las opiniones expresadas en este documento son criterios de los autores y no necesariamente reflejan el criterio de la Red Internacional de Metodología de Investigación de Sistemas de Producción o del Fondo Mink'a de Chorlavi.

tabla de contenido

TABLA DE CONTENIDO

PRÓLOGO	v
PRESENTACIÓN	vii
INTRODUCCIÓN	i
RESUMEN EJECUTIVO	3
LO QUE SIENTE EL TURISTA EN RUNA TUPARI	5
ACRÓNIMOS Y PALABRAS CLAVES	7
1. EJES E HIPÓTESIS DE LA SISTEMATIZACIÓN	9
1.1 Eje Principal	10
1.2 Hipótesis	10
2. LA SITUACIÓN INICIAL Y LOS ELEMENTOS DEL CONTEXTO	11
3. LOS ACTORES DEL PROYECTO	15
3.1. Técnico	15
3.2. Político organizativo / gestión	16
4. EL PROCESO DE INTERVENCIÓN: SITUACIÓN INICIAL Y SITUACIÓN ACTUAL	17
4.1. Nacimiento de la UNORCAC	17
4.2 Nacimiento de la experiencia de Turismo Comunitario	19
4.3 Consolidación del Servicio	23
4.4 Etapa de Crisis	25
4.5 Etapa de estabilidad y afianzamiento	27
5. DEBILIDADES	33
5.1 Demanda de los alberguistas:	34
5.2 La participación de los Cabildos:	34
5.3 La visión de crecimiento a mayor escala:	35
5.4 La relación con la UNORCAC y la política organizativa:	36
5.5 El turismo como una actividad en riesgo y como fuente de ingresos:	36
5.6 Visión de la segunda generación:	37
5.7 Indicios de violencia intrafamiliar:	37
5.8 Ausencia del turismo nacional:	37
5.9 Infraestructura, educación:	38
6. CONCLUSIONES	39
7. RECOMENDACIONES	43
8. LECCIONES APRENDIDAS	45
9. ANEXOS	47
9.1 ANEXO 1: ENTREVISTAS REALIZADAS	47
9.2 ANEXO 2: LISTA DE ALBERGUISTAS DE RUNA TUPARI	48
10. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	49

prólogo PRÓLOGO

Para el CEDA emprender la sistematización de la experiencia de Runa Tupari significó asumir una gran responsabilidad de trabajo participativo y consulta permanente con los actores involucrados.

El equipo técnico fue un facilitador del proceso, siendo los verdaderos actores las comunidades, la empresa y la UNORCAC. El afán de este documento es poder devolverles, de una manera organizada y con las distintas visiones, la historia de Runa Tupari. Pero también que, a través de las distintas acciones, los involucrados nos veamos en la obligación de hacer profundos análisis, recuperar aprendizajes y sobre todo apoyar iniciativas de este tipo.

La sistematización, además de aportar con una reconstrucción histórica, es una oportunidad para reflexionar de lo pasado, aprender de lo bueno y lo malo, y proyectarse en base a ello a un futuro. El objetivo principal es reflexionar y obtener lecciones de vida que puedan ser evitadas o replicadas.

La experiencia tiene una gran riqueza, las personas que participaron están tan empoderadas de Runa Tupari que todo el trabajo fluyó de una manera muy exitosa. A todos-as, muchas gracias por contarnos acerca de sus vidas, llevarnos un poco más cerca de ellas y por enseñarnos lecciones de vida.

El CEDA agradece de manera especial al personal de Runa Tupari, especialmente a Cristhian Garzón por el apoyo técnico en este proceso; a los alberguistas por compartirnos su vida e historia y por enseñarnos tanto acerca de los sueños, la equidad y el desarrollo, a la UNORCAC por su apoyo político y apertura, de igual manera por compartirnos sus aprendizajes y saberes.

Gabriela Muñoz
Directora Ejecutiva, CEDA



presentación

PRESENTACIÓN

La Unión de Organizaciones Campesinas e Indígenas de Cotacachi – UNORCAC, es una organización de segundo grado rural multi-étnica y pluricultural sin fines de lucro, conformada por cuarenta y cuatro comunidades indígenas, mestizas y afroecuatorianas. La organización fue creada el 19 de abril de 1977, luego de un sostenido proceso socio organizativo de reivindicación social.

Como la única Organización representativa de las comunidades de base, hemos asumido grandes retos enmarcados dentro del respeto a la diversidad de pensamientos y, sobre todo, hacemos nuestras las propuestas impulsadas desde las bases, mismas que se sostienen en una lógica del "Desarrollo con Identidad".

Los valores en los que la UNORCAC funda su trabajo son:

- *Solidaridad: forma ancestral indígena de ayuda comunitaria.*
- *Interculturalidad: formas de interrelacionarse con los diferentes grupos étnicos del cantón.*
- *Justicia: buscar la igualdad y sobre todo la equidad.*
- *Unidad: ser parte de un mismo cantón con los mismos derechos y oportunidades.*

Para la UNORCAC haber sistematizado la experiencia de Runa Tupari es haber podido demostrar que los valores son posibles de aplicar y que están presentes en cada día de nuestro trabajo; que cada uno de los ejes estratégicos están en completa armonía y que nuestros esfuerzos por llevarlos a cabo responden a poder alcanzar un desarrollo sostenible de nuestras comunidades indígenas.

Runa Tupari es una de las iniciativas que le llena de orgullo a la UNORCAC, ha servido para querer más a nuestra cultura y mostrarle al mundo quienes somos, indígenas que luchan el día a día por vivir en armonía con la naturaleza y desarrollarse con identidad.

Rumiñahui Andrango
Presidente de la UNORCAC

introducción

INTRODUCCIÓN

Las comunidades Andinas de Cotacachi como Morochos, Tunibamba, Santa Bárbara y La Calera ven al turismo como una nueva actividad para encontrar un trabajo e ingresos justos y adicionales para las familias, a más de compartir la vida diaria con los turistas, aprender y entender otras culturas y formas de ver el mundo; y sobre todo, el de valorar lo que tenemos y quienes somos.

En Runa Tupari, los principales protagonistas del turismo comunitario son las madres de las familias, quienes han encontrado en el turismo una alternativa de trabajo justa en sus hogares, permitiéndoles estar más cerca de sus hijos y aportar económicamente a la familia.

Los compañeros guías trabajan arduamente llevando a las turistas por las montañas y espectaculares parajes andinos, admirando la flora y fauna existente en la región, compartiendo historias y leyendas a más de sus conocimientos ancestrales sobre las plantas medicinales y su idioma local el Kichua. Para el turista todo esto hace que viva una de las experiencias más sensacionales en los andes ecuatorianos.

El reto de organizarse y trabajar en sociedad entre comunidades, familias prestatarias de servicios de alojamientos, alimentación y turistas, no hubiera sido posible sin la organización madre de RUNA TUPARI, como es la Unión de Organizaciones Campesinas Indígenas de Cotacachi "UNORCAC", organización que está en pie de lucha pacífica, para que las comunidades y compañeros tengan la oportunidad de conservar su territorio, el medio ambiente y el trabajo justo e incluyente, proponiendo un nuevo modelo de desarrollo local con Identidad.

Es responsabilidad de todos quienes conformamos Runa Tupari trabajar y demostrar al mundo que el turismo comunitario se ha convertido en una alternativa de un real desarrollo de los pueblos en donde el principal patrimonio a cuidar es la cultura y el ambiente, que son parte principal de una experiencia auténtica y única de nuestra región; además afirmamos que el turismo comunitario sí cambia positivamente nuestras vidas y formas de comprender y ver el mundo, por lo que ponemos a su disposición ésta experiencia con sus errores y aciertos, pero siempre luchando porque las comunidades tengan una alternativa más de generación de oportunidades para los niños, mujeres y hombres.

Christian Garzón T.
Runa Tupari Native Travel



resumen ejecutivo

RESUMEN EJECUTIVO

En el año 2008 el Centro Ecuatoriano de Derecho Ambiental, ganó la convocatoria pública realizada por el Fondo Mink'a Chorlaví cuyo tema fue: "Sistematización de experiencias de participación de grupos tradicionalmente excluidos en nuevos mercados rurales no agrícolas: Servicios personales y sociales (transporte, alimentación, deportes, educación y salud no tradicionales), pequeña industria, artesanía, turismo rural, servicios ambientales, entre otros". La propuesta elaborada se basó en la Sistematización del Proyecto de Turismo Rural Comunitario "Runa Tupari: Encuentro con Indígenas". Esta iniciativa tuvo como objetivos centrales obtener las lecciones aprendidas de la Experiencia Runa Tupari Native Travel, lograr la retroalimentación del proceso por parte de los actores involucrados y hacer pública la experiencia. Para ello se aplicó una metodología participativa basada en la información obtenida de los propios actores del proyecto Runa Tupari.

Esta sistematización recoge cinco grandes hitos:

1. Nacimiento de la UNORCAC
2. Nacimiento de la experiencia
3. Consolidación del servicio
4. Etapa de crisis
5. Etapa de estabilidad y afianzamiento

Estos hitos son descritos en base a lo contado por los-las actores y recogen los principales datos sobre factores importantes de éxito o menor avance, así como el proceso vivido, los actores clave y su rol en esta experiencia.

El documento hace un análisis de la estrategia de distribución de ingresos basada en criterios de equidad y de mayor beneficio a familias, al contrario de los modelos tradicionales de concentración de las actividades y beneficios. Esta experiencia incluye también el aspecto cultural, destacándolo como eje central y principal capital de desarrollo de la experiencia de turismo comunitario.

El documento recoge testimonios de primera mano de los principales actores en Runa Tupari y destaca elementos intangibles pero importantes para lo que ha sido la gestión de una experiencia sostenible y ejemplificadora.

Las principales conclusiones a las que llega esta sistematización tienen que ver con:

- La importancia de la visión política y de desarrollo, así como la influencia de la UNORCAC en el proceso. Así mismo, se rescata el aporte de la organización Agritierra como fundamental para sentar las bases de una experiencia sostenible.

- La importancia de la lógica empresarial dentro de una estructura de visión política y de reivindicación indígena, como un punto de equilibrio entre la visión económica y la visión social.
- La visión del desarrollo con equidad y enfocada a la mujer y la familia en la experiencia, que sin lugar a dudas garantizó su éxito.
- Es necesario e importante tomar en cuenta varios conflictos nacientes en cuanto a la participación de los alberguistas más allá de proveedores de servicios, así como la débil participación de los cabildos en la empresa.
- Se destaca la importancia del aspecto cultural en la experiencia, pues es el valor agregado del tema turístico y su revalorización es el principal impacto logrado con la experiencia.
- Se destaca cómo las mujeres se beneficiaron en mayor medida del proyecto, ya que se empoderaron del mismo y lograron mejorar su autoestima; también en cómo se ha logrado una sinergia entre una organización político-indígena y una empresa.

Finalmente, la sistematización desarrolla las conclusiones y las lecciones aprendidas, ambas concentradas en los ejes de desarrollo de este trabajo que buscan tratar los temas de estructura institucional y comunitaria, y de la incidencia de éstos en los aspectos socio-económicos de las comunidades. Cabe señalar que las lecciones aprendidas buscan ser un insumo que retroalimenten los procesos de la iniciativa Runa Tupari en el mediano y largo plazo.

Para el Centro Ecuatoriano de Derecho Ambiental esta experiencia constituye un ejemplo de lo que es posible hacer y conseguir a través de la revalorización de nuestra diversidad étnica y cultural, actitudes a favor del ambiente y la organización comunitaria.



Lo que siente el turista en Runa Tupari

**Katty Ferrara. Estudiante - turista de los Estados Unidos.
¿Cual es tu experiencia durante el tiempo de estadía en la calera?**

“Es muy diferente a lo de mi país, es muy tranquilo el lugar, no existe ruido y el lugar es muy bonito y eso es lo que mas me encantó y durante el día hay mas espacio para relajar, la gente es muy tranquila, la familia me ha tratado muy bien y me ha hecho sentir como parte de ellos, en el día le ayudo en todas las actividades que realizan, mi primer día cuando llegue hice pan en horno de leña y eso me pareció fantástico.

También me parece diferente la relación de servicio, yo en el hostel de quito no converso con la gente, pero acá si puedo conversar con toda la familia y me cuentan muchas cosas de ellos.

Yo si había leído mucho de la cultura indígena, antes de venir acá en Quito había asistido a una charla sobre la cultura de Ecuador. Me interesaba siempre conocer como es la cultura indígena.

La siguiente noche tuvimos una noche cultural en Santa Bárbara y me pareció muy lindo, me gusto la música y el canelazo.

También me gusta conocer las plantas medicinales, la comida que como de cerca, en el Huerto y en la casa”.

acrónimos y palabras claves

ACRÓNIMOS Y PALABRAS CLAVES

Acrónimos

- **CODESARROLLO**, es una Cooperativa de Ahorro y Crédito creada para favorecer iniciativas comunitarias por parte del Fondo Ecuatoriano Populorum Progresum, FEPP.
- **OSG**, es una Organización de Segundo Grado, es decir, que reúne a varias comunidades consideradas como estructuras de base o de primer grado.
- **OTG**, Organización de Tercer Grado que reúne a las organizaciones de segundo grado.
- **FENOCIN**, Federación Nacional de Organizaciones indígenas y Campesinas
- **FEPTCE**,
- **FICAPI**, Federación Indígena Campesina de Imbabura
- **UNORCAC**, Unión Nacional de Organizaciones Campesinas e Indígenas del Cantón Cotacachi

Palabras Claves

- Desarrollo
- Equidad
- Mujeres
- Empresa
- Organización indígena
- Cultura
- Turismo
- Estrategia
- Visión
- Enfoque



I. Ejes e hipótesis de la sistematización

La sistematización de la experiencia de Turismo comunitario Runa Tupari se basó en una metodología de trabajo participativa que buscó obtener una reconstrucción histórica de los hechos y sobre todo provocar el análisis y la reflexión de los participantes de la experiencia y obtener lecciones aprendidas.

El CEDA actuó como facilitador de los procesos de reconstrucción de la experiencia y de generación de autocritica e identificación de lecciones aprendidas. Para lo cual se guió la sistematización bajo un eje y una hipótesis que se describen a continuación.

I.1 Eje Principal

El eje que guió esta sistematización fue:

¿Qué aspectos de organización indígena y de estructura institucional - comunitaria incidieron en el desarrollo de la experiencia de turismo rural " RUNA TUPARI " y como éstos han influido en los cambios socio-económicos de las familias que participan en el proyecto?

Las dimensiones de este eje fueron las siguientes:

- **Los temas de organización indígena y estructura institucional comunitaria:** pues la experiencia nace de una organización indígena que busca el desarrollo de las comunidades sumidas en la pobreza y discriminación.



- **Género y generacional:** La valoración del rol de la mujer y de los jóvenes en la experiencia.
- **Estrategia económica:** La estructura económica empresarial diseñada para el funcionamiento de la experiencia y su articulación con los aspectos organizacionales, estructurales y políticos.
- **Capital Cultural:** Riesgos y potencialidades del capital cultural como elemento/ valor agregado en el marco de operaciones turísticas.

1.2 Hipótesis

La riqueza de esta experiencia llevó a plantear tres hipótesis:

- La lógica de la empresa contribuye a favorecer la equidad y distribuir el ingreso a más familias y no concentrar riqueza en pocas familias.
- Los impactos del proyecto están creciendo, pues se está buscando favorecer a más familias y nuevas comunidades.
- Las mujeres que participan en la experiencia han logrado un desarrollo en su autoestima, independencia económica y autodeterminación debido no solo a los mayores ingresos económicos si no a impactos culturales y sociales.



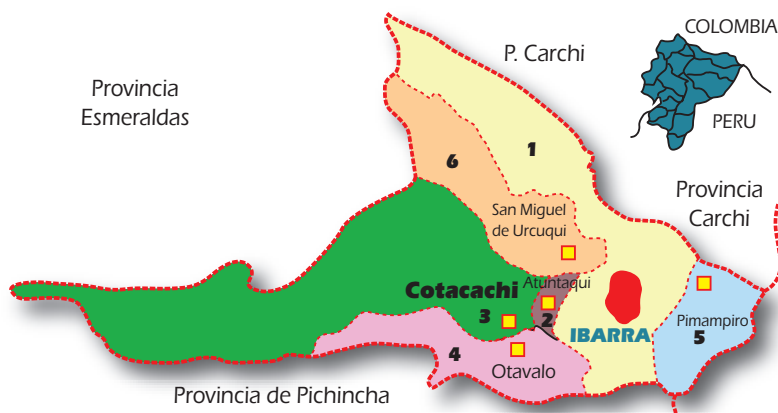
2. La situación inicial y los elementos del contexto

Nuestra experiencia nos ubica en las comunidades del cantón Cotacachi, que cuenta con 35.784 habitantes¹. En el sector urbano de Cotacachi viven 7.480 personas, en el sector rural andino residen 17.600 habitantes y cerca de 12.000 personas en la zona subtropical de Intag y Manduriacos. El 80% de la población vive en el campo, lo cual implica que la mayor parte de su economía está vinculado a la producción agropecuaria (65% Población Económicamente Activa agrícola).

El cantón Cotacachi se encuentra ubicado en la provincia de Imbabura, a 110 Km al norte de la ciudad de Quito y a 15 Km de la ciudad de Otavalo; fundado en 1861 se caracteriza por ser una ciudad pequeña, rodeada de un entorno paisajístico muy rico. Un importante porcentaje de población indígena que sobrepasa el 50% se encuentra asentado especialmente en el sector rural, y con una vía de acceso de primer orden.

Entender la experiencia sistematizada significa entender los procesos organizativos llevados a cabo desde los años sesenta en este cantón. Cuando el Ecuador pasaba por una época de dictadura, en el cantón Cotacachi las comunidades indígenas vivían en las partes más altas y fuera de la ciudad, estas comunidades sufrían de problemas como el racismo, el maltrato e incluso enfrentaban ciertas formas de esclavitud. Se conoce que había abusos de la Iglesia Católica, pues bajo la figura del diezmo la iglesia obtenía las mejores cosechas agrícolas. Por parte de la fuerza pública había arrestos y maltratos a los indígenas cuando se revelaban frente a las acciones de los mestizos.

¹ Según proyecciones del Instituto Nacional de Estadística y Censos para 1.997



Las actividades organizativas eran mal vistas y por eso en ocasiones estos procesos se dieron a escondidas. La organización fue una forma de resistencia frente a los abusos, maltratos y discriminación; poco a poco en esa visión de resistencia también se van generando ideas de trabajo en el desarrollo, pues era necesario tener acceso a una mejor calidad de vida, a salud, trabajo, alimentación sana, vialidad, entre muchas otras cosas. Posteriormente, un aspecto de fundamental importancia fue el de revalorizar y fortalecer la identidad cultural; es por eso que se mira al turismo como una de las estrategias para alcanzar dicho objetivo. De ahí que los proyectos de las organizaciones sociales tienen un trasfondo de reivindicación política, una búsqueda constante de mejorar las condiciones de las poblaciones rurales e indígenas.

Los procesos descritos no se dieron solamente en Cotacachi, en aquella época estos procesos fueron tomando forma en varios sitios de la sierra ecuatoriana.

La estructura de las organizaciones indígenas responde a un proceso organizativo desde las bases hasta lo nacional. La organización más pequeña, de aproximadamente 50 familias es la comuna, éstas se unen en las Organizaciones de Segundo Grado (OSGs), como las Uniones. Las OSGs se unen en las Federaciones. Así, la Unión de Organizaciones Indígenas del Cantón Cotacachi (UNORCAC), es parte de la Federación de Organizaciones Indígenas y Campesinas (FENOCIN).

La UNORCAC es la OSG que reúne a las comunidades del cantón Cotacachi. Actualmente y en sus varias décadas de trabajo, cuenta con programas de desarrollo de las mismas. Las líneas de trabajo de la UNORCAC son:

- *Fortalecimiento organizativo y creación de capacidades.*
- *Desarrollo económico, entre el que está el turismo cultural.*
- *Recursos Naturales.*
- *Desarrollo Social (salud, cultura, deporte). Se integra las dos medicinas, la medicina ancestral y la medicina occidental.*

Runa Tupari Native Travel, responde a una estrategia de desarrollo económico de la UNORCAC y actualmente funciona como una Empresa turística que está integrada por la UNORCAC y 4 comunidades.

Runa Tupari funciona en Otavalo, pero las operaciones turísticas se realizan en las comunidades del cantón Cotacachi, e incluso a nivel provincial. Los servicios de hospedaje radican en los que ofrecen las familias en las 4 comunidades participantes.

Se ha participado en instancias internacionales para el sector turístico; entablando relaciones en ferias de turismo, con mayoristas; también por la trayectoria de la UNORCAC, pues mantiene una buena relación con donantes y entidades internacionales.

La UNORCAC y Runa Tupari cuentan con grandes alianzas con organismos nacionales e internacionales, públicos y privados. Su imagen y prestigio contribuyen a que tengan gran credibilidad. En la actualidad, en el cantón Cotacachi existe un Alcalde indígena que, según algunos testimonios de las comunidades, aún tiene una presencia débil en aspectos específicos como la recolección de desechos en las comunidades que brindan servicio turístico. En relación a este aspecto, las comunidades piensan que la consigna de "cantón ecológico", debería ir más allá de que es un cantón ecológico por los atractivos turísticos de la laguna, sino por mantener una gestión ambiental adecuada. Ante estos hechos se ha buscado promover un acercamiento con la Comisión de Turismo de la Municipalidad.

Cabe mencionar que el Municipio ha realizado varias obras de apoyo al turismo a nivel general, como son, por ejemplo, el ornato del centro urbano, peatonización de las calles, construcción la Plaza del Sol, construcción la Casa de las Culturas, y ampliación del ingreso para facilitar el acceso de turistas al eje urbano donde están sesenta almacenes de cuero, restaurantes, hoteles y un banco. Este destino de la inversión pública generó una crítica de los indígenas que señalaron que el Alcalde estaba beneficiando a los pobladores urbanos. Desde el punto de vista de varios pobladores mestizos, en cambio, existe la idea de que el Alcalde favorece ante todo a los indígenas. El contexto de históricas y conflictivas relaciones inter-étnicas a nivel local es un antecedente fundamental para entender las dificultades sociales para articular una propuesta de desarrollo económico y político intercultural.



3. Los actores del proyecto

3.1. Técnico

NOMBRE	ROL / ACTIVIDAD
Juan Lasso	Consultor Local. Dio las primeras ideas para el proyecto. Fue el primer Técnico para la elaboración de la propuesta.
Geert Van Weert	Cooperante Internacional del CBI. Diseño e implementación de la nueva estrategia para la transición del proyecto a empresa.
Cees Van Rick	Primer Cooperante internacional. Fue uno de los que recogieron las visiones de las comunidades, hizo el proyecto y consiguió el contacto con Agritierra.
Agritierra	ONG Holandesa que financió el proyecto en sus inicios y luego fue retirando el apoyo cuando vio que era sostenible por si sola. (2001-2003)
INIAP	Participó en el proyecto de conservación de la agrobiodiversidad a través del proyecto PL480. Han apoyado con la creación de los huertos integrales, la participación en ferias de turismo, y promoción.
Coodesarollo	Dió los créditos para la construcción de la casa albergue.
CODEP	ONG italiana que trabaja junto a la UNORCAC y apoyó en actividades de promoción y capacitación.

3.2. Político organizativo / gestión

NOMBRE	ROL / ACTIVIDAD	OBSERVACIONES
Rodrigo Flores	Primer Gerente de Runa TUPARI	
Cornelio Orbez	Primer Presidente de la Empresa Runa Tupari	
Antonio Jerez	Presidente de la comunidad de Morochos	
Cristian Garzón	Actual Gerente y Representante Legal. Tomó la empresa cuando estaba en crisis y con varias estrategias de reducción de gastos pudo garantizar la sostenibilidad.	
Fausto Gualsaquí	Miembro del equipo de Runa Tupari. Ingresó como guía naturalista, conductor, y hoy es Jefe de Operaciones de Runa Tupari. Miembro de la Comisión de Turismo de la Municipalidad. Vicepresidente de la Secretaría de Comercialización de la FEPTCE.	
UNORCAC	OSG Mentalizadora del proyecto. Organización que promovió la creación del proyecto. Líder de las organizaciones.	
Alfonso Morales	Ex Dirigente de UNORCAC. Ex Encargado de la Comisión de Turismo de la UNORCAC.	Una de las personas que ha salido de la empresa. Su visión es distinta en el sentido de incrementar el negocio a mayor escala.
Ministerio de Turismo	No han apoyado el proyecto en sus inicios.	El Ministerio de Turismo ha apoyado en los últimos tiempos, desde el año 2005.
Municipio de Cotacachi	Gobierno Local.	El Municipio de Cotacachi no ha apoyado en los últimos años. Ha apoyado puntualmente en la participación de ferias y promocionan a Runa Tupari.
Asamblea de la Unidad. Comité Cantonal de Turismo	Reúne a los actores del tema turístico en el cantón. Actualmente Fausto Gualsaquí es el Presidente.	



4. El proceso de intervención: Situación inicial y situación actual

En el proceso de desarrollo de la experiencia de Runa Tupari se identificaron grandes hitos que se rescatan a continuación:

4.1. Nacimiento de la UNORCAC

En los años sesenta en el cantón Cotacachi, Provincia de Imbabura, las comunidades indígenas empiezan a organizarse como respuesta a la serie de atropellos que sufrían, los cuales se debían principalmente al racismo de la población mestiza hacia la población indígena, quienes eran maltratados y sobreexplotados, manteniendo en algunas ocasiones muestras de esclavismo. Había también ciertos abusos de parte de la Iglesia Católica que a costa del diezmo pedían que las comunidades entreguen alimentos, “los mejores huachos”, a la iglesia.

Se decía que había una trilogía del abuso: la iglesia, la hacienda y el Municipio, quienes frecuentemente abusaban de los indígenas, pero también se despreciaba y maltrataba a los indígenas en otras instancias como Notarias, Juzgados, entre otros.

La grave situación de vida de los pobladores del cantón se reflejaba también en la falta de servicios básicos, malas vías de acceso, sin servicios de recolección de desechos ni agua potable. La situación de pobreza e inequidad se manifestaba a simple vista en la población, sobre todo en mujeres y niños. A diferencia de la ciudad, en donde había servicios básicos, agua potable y mejor calidad de vida.

Según un testimonio, en una ocasión cuando las comunidades pidieron agua al Municipio, éste les contestó:

“¿Para qué quieren agua si así han vivido toda la vida y en los alrededores les sobra agua?. La visión desde la realidad urbana era que como teníamos arroyos, ríos, y agua de riego era suficiente, mientras los niños que consumían esa agua estaban enfermando cada vez más, acudiendo al hospital incluso por parasitosis”. (Segundo Andrango-Dirigente de la UNORCAC).

Las comunidades indígenas, que habitan fuera de la ciudad, estaban legalizadas desde los años treinta por el Ministerio de Agricultura y Ganadería, pero empiezan a organizarse con fines de reivindicación en los años sesenta. Se hacen reuniones en las comunidades para analizar la situación de explotación y pobreza. Había un grupo de jóvenes intelectuales cotacacheños, aproximadamente 13 personas que promovieron la organización de las comunidades en el año 1973. En ese proceso, cuando ya empezaron las movilizaciones y protestas, un policía mató a un miembro de las organizaciones, Rafael Perugachi de Santa Bárbara, a partir de este hecho se toman medidas como la paralización de los servicios y protestas. Desde entonces, las gestiones y pedidos ante las autoridades comenzaron a hacerse en grupo con lo que se conseguía mayores resultados.

“La UNORCAC nace en el año 1977 a raíz de los abusos de explotación por parte de los blanco- mestizos hacia los compañeros indígenas y en especial por la muerte de nuestro compañero Rafael Perugachi un dirigente y fundador del movimiento obrero que defendía los derechos laborales, Rafael venía como un trabajador de una fábrica en Quito y apoyaba a la gente rural diciéndonos que nosotros también debemos ser unidos para todo, entonces la policía lo vio de mala manera y lo asesinaron a nuestro compañero”. (Cornelio Orbes- Ex Presidente de la UNORCAC).

Las autoridades y hacendados tenían miedo de la organización, pensaban que eran medidas hacia el “comunismo” y que les acarrearía problemas.

Se decide entonces conformar la Federación de Comunas del Cantón Cotacachi, en el año 1977; pero en los años 80 debido a exigencias de las autoridades y para emitir el Acuerdo Ministerial de creación se cambia el nombre a Unión de Organizaciones Campesinas del Cantón Cotacachi (UNORCAC) que nace con 12 comunidades y cuyo primer presidente fue Alberto Andrango. Algunas comunidades se vieron impedidas a formar parte de esta Organización por falta de legalización.

El nacimiento de la UNORCAC coincide con el retorno a la democracia del Ecuador y la elección para Presidente del Dr. Jaime Roldós Aguilera.

Con la organización formada se dieron cuenta de que los servicios básicos no solo se los conseguían a través del Municipio, sino que se podía llegar hacia los Ministerios y, en ese entonces, hasta el Banco Central que tenía proyectos de revitalización cultural. También empezaron a aparecer varias organizaciones, ONGs, que fueron como "poleas para el desarrollo". (Segundo Andrango-Dirigente de la UNORCAC).

La UNORCAC, hoy, es una Organización de Segundo Grado sin fines de lucro, constituida por 46 comunidades y diversas organizaciones de base campesinas indígenas. Fue reconocida jurídicamente mediante Acuerdo del Ministerio de Agricultura y Ganadería N° 0139, el 19 de abril de 1980. Está afiliada a la Organización de Tercer Grado (OTG), FICAPI, la alianza con otras organizaciones de Tercer Grado dan lugar a la creación de la Federación Nacional de Organizaciones Campesinas Indígenas y Negras del Ecuador (FENOCIN).

Los primeros temas de interés empezaron siendo los aspectos relativos a mejoras de la vialidad en el Cantón, para ello se trabajó con el Centro Andino de Acción popular, CAAP. También se trabajó con el FODERUMA que, por ejemplo, financió el proyecto de agua potable Chumaví para financiar a 8 comunidades; FODERUMA apoyaba con infraestructura para escuelas y casas comunales. Posteriormente, se empezó con la alfabetización para que los compañeros-compañeras empezaran a leer y escribir.

La UNORCAC implementa programas, proyectos y actividades con participación comunitaria que tienen relación con aspectos de salud, medio ambiente, educación, comunicación, construcción de infraestructura comunitaria: agua, caminos, electrificación, capacitación socio organizativa y técnica, producción agropecuaria, alternativas de agroindustria, revitalización cultural, recreación y deportes. Empieza también a incursionar en proyectos de turismo como una alternativa de desarrollo.

4.2 Nacimiento de la experiencia de Turismo Comunitario

En Cotacachi siempre hubo la idea de promover el turismo, debido a que la presencia de la Laguna de Cuicocha ha hecho de éste un cantón eminentemente turístico. Esta influencia del turismo se daba en la reserva ecológica Cotacachi-Cayapas, beneficiando a hoteles, restaurantes del sector urbano y agencias de viaje de fuera de la ciudad; los "beneficios" no llegaban a las comunidades. Por ello, la UNORCAC decide proponer a Agritierra, una ONG holandesa, empezar con un trabajo en la parte turística y desarrollo rural. Con este apoyo, UNORCAC desarrolla el Plan de Desarrollo Turístico para el sector Rural de Cotacachi, en el que se analizan algunas oportunidades de desarrollo local, entre ellas las de turismo cultural.



“Cuando hicimos camino nuevo, los turistas nos tomaban fotos y pasaban. En una minga han llegado turistas del lago, como unos 15, al paso de la carretera tomaron fotos de la minga, conversaron y se dieron cuenta los dirigentes que les interesaba estos temas y que sí se podía. Con el PRODEPINE trabajaban compañeros extranjeros, y ellos nos dan ánimo para organizarnos viendo los paisajes, lagos. Había que hacer la investigación que si se podía o no se podía. Yo también pregunté a un Ingeniero amigo que dictaba cursos, él me dijo que conforme están viviendo no pueden atenderles porque necesitan baños, que debemos prepararnos para atender, que mejoren las casas.... Poco a poco nos dieron más ánimo”. (Julian Lima- Comunidad de Morochos).

El diseño del proyecto se realizó con el apoyo de dos asesores técnicos, uno local y uno externo, que colaboraron en la construcción de la experiencia, Juan Lasso y Cees Van Rick respectivamente. En el año 2000 se redacta el proyecto y se consiguen los fondos.

Las primeras comunidades que empezaron fueron Morochu y Chilcapamba, luego Calera y Tunibamba. La idea fundamental del proyecto era promover y ofrecer paquetes turísticos comunitarios que involucraran a los pobladores locales como proveedores del servicio de alojamiento y convivencia de turistas con la comunidad. Los primeros alberguistas en acceder al proyecto fueron Rosa Elena Fuerez, José Antonio Jerez, Julián Lima, Miguel Flores y Pedro Lima.

No fue fácil, el primer reto que había que superar era la poca valoración de la cultura de las comunidades, pues se pensaba que no estaban preparados para atender a los turistas porque necesitaban ciertas comodidades como en los hoteles.

“Las casas eran oscuras de la leña que cocinábamos, no teníamos vajilla, así no queríamos mostrar lo que tenemos. Aquí todo era lodo y polvo”. (Digna Perugachi -Alberguista de la comunidad de Morochu).

Se eligieron las familias adecuadas, desde las familias que podían mejorar su actitud en la valoración de sus costumbres, hasta las familias que tenían casas autóctonas, construidas con madera y materiales tradicionales y no con cemento.

Los líderes trabajaron muy duro en la capacitación, en la educación de las familias hasta mejorar sus niveles de autoestima y lograr que se sumen al proyecto.

“No entendíamos y nos quedamos con las dudas, pero después el compañero nos explicó en kichwa lo que es el albergue comunitario, y nos dijo que era recibir turistas extranjeros, compartir con ellos las vivencias, convivir como si fuera nuestra familia... Eso es turismo comunitario; yo estaba como asustada escuchando que tengo que recibir turistas en mi casa, me sentía como con miedo, parecía bueno pero yo jamás había pasado con extranjeros, al menos vivir con ellos, dar de comer, atender a ellos peor, no he de pode, me decía entre mi”. (Digna Perugachi. Comunidad de Tunibamba).

En el año 2000 se reciben los fondos para las construcciones de los albergues, la idea era poder tener un sitio de alojamiento cerca de la casa de la familia, en el mismo entorno familiar y con las características de una construcción típica de la comunidad: ladrillo, madera, muebles rústicos, con uso de tapices, entre otras características.

Precisamente allí estuvo el segundo reto que vencer, pues el fondo para las construcciones financiaba el 50% como no reembolsable, más el restante 50% se colocó a través de un crédito reembolsable con CODESARROLLO (Cooperativa de Ahorro y Crédito del Grupo Social FEPP). Cada persona que iba a construir el albergue debía endeudarse en treinta y cinco millones de sucres (35'000.000); cuando ya el país se dolarizó el préstamo era de 2.500 USD.

Los líderes de la UNORCAC, y los técnicos como Rodrigo Flores, fueron quienes hicieron el trabajo de explicar a cada familia cómo iba a operar el proyecto, cómo funcionaba el crédito y respondían a cada una de las expectativas hasta generar confianza. Esto se hacía en reuniones en las comunidades, que duraban hasta largas horas de la noche.

En el trabajo agrícola los ingresos son pocos y no hay un sueldo fijo, esa cantidad era exorbitante para las familias, que tenían miedo a endeudarse y desconfianza en que el turismo ayudaría en el pago.

“Se trabajó con Codesarrollo ya que nosotros teníamos pólizas de dinero en esta cooperativa y estas pólizas garantizaban el crédito a nuestros compañeros y sin contratiempos”. (Cornelio Orbes- Ex Presidente de la UNORCAC).

“Pensábamos que iba a ser gratis... Pero cuando nos explicaron bien, el miedo era no poder pagar el crédito, nadie quería endeudarse. Yo era el primer alberguista y accedí al crédito de 35 millones, yo nunca me había endeudado mas que en un millón, el plazo era para dos años; el primer año pagamos solo el interés y el segundo año interés mas capital, después de dos meses llevo la dolarización y nos complicó... Pagábamos como 28 dólares mensuales solo de interés”. (Antonio Jerez- Comunidad de Morochos).

El tercer reto fue el de buscar una estrategia de funcionamiento adecuado de la empresa, que permitiera reglas claras, minimización de riesgos y equidad en la distribución de los ingresos. Había que lograr que funcionara independientemente para que, en algún momento, lograra autosostenerse.

En el año 2001 se decide conformar la Empresa de Turismo Comunitario Runa Tupari, una compañía de responsabilidad limitada capaz de administrar y coordinar el Proyecto Turístico desarrollado por la UNORCAC. Runa Tupari tiene 40 acciones y 36 pertenecen a la UNORCAC y 4 a las comunidades Morochos, Tunibamba, Chilcapamba y La Calera.

En este sentido, la UNORCAC se consolida dentro del Proyecto como la mayor accionista de la Empresa, las participaciones que le pertenecen son más del 90% con lo que tiene el poder y control de la misma. Cabe señalar que de los criterios emitidos por los líderes del Proyecto, para la UNORCAC fue difícil visualizarse como propietaria de una empresa y no de un proyecto o de un área de trabajo, pues no había la costumbre de generar empresas y de pensar en proyectos autosostenibles.

En el Proyecto como empresa, siempre hubo la idea de tener dos partes de ejecución: una para que comercialice el servicio que es Runa Tupari, y otra para que sea el pilar que dé el servicio de alojamiento, que son los alberguistas o familias.

En el año 2001, aprovechando la temporada alta de turismo, se reciben los primeros turistas y comienza a operar Runa Tupari. En ese año se contabilizaron 400 pernoctaciones. Según el ex-presidente de la UNORCAC, Cornelio Orbes, la figura de empresa permitía hacer las conexiones con las agencias de viaje que necesitaban una empresa jurídicamente constituida bajo requerimientos que exige la ley. Así, Runa Tupari se constituyó en la primera empresa turística comunitaria en la provincia de Imbabura.

*“La idea de crear la empresa fue que primero se decía que si no se maneja como una empresa no iba a funcionar y vuelta decíamos si hacíamos la empresa, también a veces corremos el riesgo porque también decíamos como empresa solamente vivimos para ganar...ganar “.
(Alfonso Morales- Ex alberguista).*

Según el informe narrativo de Runa Tupari del año 2002, el período al inicio fue dedicado al establecimiento de las reglas administrativas y financieras del funcionamiento de Runa Tupari, reglas de contratación de personal, de manejo de las fuentes de financiamiento, de inserción correcta en las obligaciones legales ecuatorianas (sacar el RUC, afiliarse a la Cámara de Turismo, etc.). El principal interés era continuar con la promoción y establecer buenas sinergias con las comunidades en las que se proveía el servicio.

"La inserción del enfoque empresarial realmente ha dado sostenibilidad a la empresa, sobre todo por insistir e invertir mucho en marketing y en una estructura operativa profesional. Sé que muchos comuneros y también algunos dirigentes tienen resistencia a todo relacionado al desarrollo empresarial, pero al analizar los múltiples proyectos que ha tenido la UNORCAC p.ej. los últimos 10 años se refleja claramente que sobre todo las iniciativas que operan desde la perspectiva del mercado han sido las más sustentables y las que más han contribuido al desarrollo económico de las comunidades. Este es un gran logro, sobre todo considerando que Cotacachi y las comunidades por décadas fueron inundadas de donaciones y más donaciones, generando una actitud asistencialista por parte de los dirigentes y políticos; y, dependiente por parte de los comuneros, que permanentemente eran considerados como beneficiarios y no como ejecutores y realizadores de su propio destino". (Cess Van Rijk- Cooperante de Agriterra)

4.3 Consolidación del Servicio



Una vez que la empresa estaba funcionando, se contaba con el proyecto de Agriterra que era de gran apoyo técnico y financiero, se contrató un Gerente de la Empresa que fue Rodrigo Flores, dirigente comunitario que tenía conocimientos en el campo turístico. Las acciones que se empezaron a desarrollar con los fondos del proyecto fueron en torno a:

- La capacitación de los alberguistas y las familias en la provisión de servicios turísticos y en cómo valorar su cultura.
- La promoción de los servicios de la Empresa.

"Al principio nos daba vergüenza servir la comida en el plato de barro y cuchara de palo, queríamos tener vajilla como en la ciudad, es así que con los varios talleres en los que los líderes nos capacitaban y nos hablaban de esto aprendimos a valorar lo que somos, usamos y tenemos y que ahora sirve para atraer a los turistas". (Digna Perugachi-Comunidad de Tunibamba).

Se mejoraron las capacidades de comunicación con los turistas en cuanto al hecho de poder contar sus experiencias y compartir la cultura, poder expresarse y entablar una conversación. Esto era parte del buen servicio pues el turista lo que busca en esta clase de turismo es compartir con las familias.

"Los turistas nos preguntaban cosas de los abuelos y al principio nos daba recelo pero después aprendimos a contar lo que somos. Ahora hasta les gusta aprender kichwa". (Luz María Alta- Comunidad de Santa Bárbara).

Esta capacitación promovió que en los hogares a los turistas se les trate como familia, se genere confianza, se les permita ser parte de las actividades diarias y compartir con los niños y jóvenes.

Posteriormente, la capacitación se fue dando en las cuestiones técnicas como gastronomía, calidad en el servicio, higiene y salud. Se realizaron giras hacia sectores turísticos como Galápagos, donde los y las alberguistas comprendieron la dinámica del negocio. En las giras y al compartir experiencias con otros compañeros se aprendió muchísimo, a tratar a los turistas y comprender que tienen diferente carácter.

Se capacitaron también 27 guías, para ellos no siempre había trabajo en los tours pero poco a poco fue una actividad que seguía creciendo; más que nada se logró tener un espacio para el trabajo de los y las jóvenes.

Las mujeres desde el principio fueron las más interesadas en la capacitación y en promover el servicio de la mejor manera. Poco a poco se fueron empoderando del proyecto en sus familias.

"Nos indicaron que hablemos en español para que comprendan los turistas, pero hay turistas que han manifestado no querer impedir el desenvolvimiento natural, pues quieren ver a los pequeños y a las familias hablar en kichwa, admiran a los pequeños que hablan en dos idiomas. Entonces nos dijeron que se hable nomás en kichwa pero que se haga una traducción". (José Pedro Guañuna- Alberguista).

"Al principio teníamos un poco de miedo y después ya logramos más experiencia, a veces los turistas se quedaban hasta tres meses y nosotros nos acostumbrábamos a ellos, y les queríamos como a nuestros hijos, y nos ayudaban en todo, las mujercitas en la cocina y los varones en la agricultura ". (Rosa Elena Flores-Comunidad de Morochos).

"Vino William Rainders, un cooperante que estableció la importancia del marketing en el proyecto. El problema no eran los alojamientos, ni las familias, era traer los clientes. Por medio de sus contactos se gestionó la participación 6 veces en ferias en Holanda. Fue por ello que los fondos del proyecto en un inicio se dedicaron a la inversión en marketing y promoción, en desarrollar oferta de servicios y lograr enlaces comerciales" (Juan Lasso – Ex consultor UNORCAC y Runa Tupari).

El informe de avance de Runa Tupari desarrollado en el 2002 por Rodrigo Flores revela una serie de acciones en la promoción, entre ellas:

- Participación en la feria de Turismo Vakantiebeurs en enero del 2001 y 2002.
- Publicación en varios catálogos y revistas turísticas como:
 - Passa at verre reizen
 - SNPverre reizen
 - Terramundo.
 - Joker-Bélgica.
 - Tse Jast in
 - Publicación en un periódico Holandés.
 - Publicación en la revista CBI News.
- Participación en la feria de Turismo FITUR España enero-febrero del 2001.
- Publicación de los servicios en la revista mensual THIS IS ECUADOR.
- Publicación de la experiencia en una Cadena de Televisión Nacional por parte del Ministerio de Turismo.
- Visita de un grupo de Periodistas Andinos de Turismo de 9 países, entre ellos el programa la Televisión de Fredhy Elhers, que es un programa muy conocido en el Ecuador.
- Publicación en varias revistas o páginas electrónicas.

Estas acciones fueron importantes en cuanto a tener y mantener clientes y fueron claves en el inicio de Runa Tupari que, en su mayoría, pudieron realizarse por tener el financiamiento del proyecto.

Cuando se empezaron a recibir turistas, era importante hacerlo sin mayores interrupciones. En temporada alta venían turistas sin que haya espacios vacíos y en temporada baja venían los estudiantes de la FUNDACIÓN CIMAS hasta por 6 meses. Con esto no era muy duro enfrentar los pagos de los créditos.

En esta etapa se ejecutó un proyecto del INIAP para la conservación de la agrobiodiversidad que se complementó porque el turismo tenía como uno de sus fines la conservación. Esto generó mayor riqueza en el proyecto, con la inclusión de la cosmovisión de la chacra en las familias, lo cual, además, mejoró su seguridad alimentaria, pero también generó interés por parte de los turistas en comprender el manejo de la chacra y en ver directamente plantas, frutas, medicinas incluidas en su alimentación.

La Empresa Runa Tupari funcionó adecuadamente, y éste modelo le generó a la UNORCAC mucha satisfacción, pues se había logrado conjugar la parte organizativa con la empresarial. Lo que no se dieron cuenta es que el modelo empresarial funcionaba muy bien porque estaba financiado por un proyecto, existían muchos gastos administrativos y se generaban gastos de todo tipo que pagaba el proyecto. No se había reflexionado, ni generado una estrategia de autosostenibilidad, ni se había valorado costo-beneficio de los gastos. Apenas cuando el proyecto iba a terminar se empieza a pensar en la sostenibilidad.

Cabe recalcar que en esta etapa se creó la Federación Plurinacional de Turismo Comunitario (FEPTCE), lo que permitió promover la legalidad del turismo comunitario, trabajar en red y en alianzas entre quienes realizaban estas actividades.

4.4 Etapa de Crisis

Esta es la etapa en la que hubo mayor aprendizaje para la Empresa, pues permitió pasar de ser un proyecto a ser una empresa autosostenible. Esta etapa inició en octubre del año 2003 cuando finalizaba el proyecto de Agriterra.

En esta etapa de cierre del proyecto y corte de los fondos, se evidencia que todos los fondos se destinaban a pagar sueldos y a gastos administrativos, que la empresa estaba en quiebra, pues los gastos de operación significaban más que los ingresos que se percibían.

Como uno de los componentes del proyecto era el consolidar la Federación de Turismo Comunitario, muchos de los fondos del proyecto se destinaron a financiar las actividades de organización de la FEPTCE.

Se produce la renuncia del Gerente y del equipo del proyecto; el Gerente renuncia para irse a la FEPTCE, que él mismo había impulsado con el proyecto de Agriterra. Para las comunidades este hecho fue calificado como una falta de solidaridad pues se pensaba que en Runa Tupari se trabajaba por vocación y que en los momentos de crisis todos debían estar unidos.

"La empresa arrojaba pérdida, era muy raro que a pesar de tener un proyecto que financiaba todo haya pérdidas". (Cristian Garzón- Gerente de Runa Tupari).

La realidad en esta etapa fue muy difícil pues la poca claridad y los conflictos internos en la administración de la empresa generaron un clima de desconfianza entre quienes hacía Runa Tupari².

Cabe señalar que la poca experiencia de la dirigencia de la UNORCAC en la gestión de un modelo de este tipo no permitió tener un control adecuado de las actividades de la gerencia en cuanto a gastos e inversiones. Además, la gerencia nunca logró cumplir el rol de puente entre la UNORCAC y Runa Tupari.

En esos momentos, la UNORCAC pensaba que la iniciativa estaba llegando a su fin. En ese tiempo de crisis, se le encarga de manera provisional el direccionamiento de la Empresa a Fausto Gualsaquí y a Gerd Van Weert, quienes mantienen la operación de la empresa por tres meses, en vista de que había reservas de grupos de turistas ya hechas; su trabajo en ese período se hizo en el campo, en las operaciones, mientras que la oficina se abría de forma irregular, esporádicamente.

² No ha sido posible contar con datos e información económica sobre esta etapa de Runa Tupari, pues los mismos no fueron sistematizados por los entonces encargados de la Empresa y ahora solo se cuenta con información de la actual administración (años 2004-2007).

Estos hechos llevaron a las comunidades a pensar que se cerraba la empresa.

"Pensábamos que todo iba a terminar. Como no teníamos información de que mismo ocurría, se nos pasaba de todo por la cabeza. Queríamos llevarnos las computadoras, nos levantamos". (Alberguista de Runa Tupari).

Las dos personas responsables convocaron entonces una reunión con los dirigentes de la UNORCAC, lo que fue crucial en el futuro de la Empresa. En ella se plantearon 3 puntos:

- Contratar un nuevo responsable, que no tenga expectativas salariales demasiado altas, pues no había fondos.
- Bajar los costos fijos.
- Hacer análisis reales del precio.

Se convoca a un concurso para contratar un Gerente de Runa Tupari, buscando un perfil técnico y menos político. En el proceso resulta designado Christian Garzón, quien asume el cargo de manera voluntaria, sin percibir ningún salario hasta por 4 meses.

Cuando Cristian Garzón asume la gerencia había una pérdida de 6000 USD, deudas con los alberguistas y choferes. Entonces se solicita a Agriterro apoyo para Runa Tupari, la propuesta era de 12.000 USD, *"sabíamos que iban a querer salvar la experiencia porque si no iban a perder su inversión de varios años. Eso ayudó para sobrevivir a la crisis". (Cristian Garzón-Gerente de Runa Tupari).*

Lo primero que hizo la nueva gerencia fue implementar una política de reducción de gastos administrativos, pues ya no se podía mantener el personal anterior, una oficina amplia y muchos otros gastos no necesarios.

"La empresa subsidiaba a cada turista, en más o menos 3 usd por noche. Eso reveló un estudio que hicimos en el primer mes que ingresé". (Cristhian Garzón. Gerente de Runa Tupari).

Con una estrategia rápida se consigue bajar los costos administrativos y de operación en un 50%; de 2200 USD a 1100 USD. También se bajaron los costos para los turistas, de 9,50 a 8 usd. Se redujeron los salarios.

Esta etapa fue muy dura porque se tenía que hablar con los alberguistas y explicarles el por qué era necesario bajar los precios, ellos no querían al principio. *"Lo que se les decía es que si queremos sobrevivir tenemos que sacrificarnos, y es peor si hay una quiebra. Fueron reuniones muy difíciles de llevar". (Fausto Gualsaquí -Runa Tupari).*

Las familias tomaron conciencia, asumieron el reto y apoyaron a la Empresa con sus propios recursos. Sin la ayuda de las familias no se hubiera salido adelante pues son el pilar fundamental: el servicio.

"Prioricé el pago a las familias y a los que trabajan aquí cuando llegó la temporada alta. Organicé la oficina que estaba montada como de un proyecto y no de ventas". (Cristian Garzón- Gerente de Runa Tupari).

En esta etapa no se tuvo el apoyo del Municipio, del Consejo Provincial y de ninguna entidad. El apoyo de la UNORCAC fue total pero de palabra, moral, más no de recursos para gastos fijos.

4.5 Etapa de estabilidad y afianzamiento

Se trata de la etapa que vino después de la crisis, cuando la Empresa logró tener reglas claras de funcionamiento que le permitieron apuntalarse hacia la autosostenibilidad.

Los actores claves fueron Christian Garzón, como Gerente; Fausto Gualsaquí, quien ha sido un apoyo incondicional y cuenta con la confianza de las comunidades y Gerd Van Weert con un gran apoyo técnico y visión.

Superación de la crisis: Pasaron algunos años para que la empresa pueda producir utilidades y es en el año 2007 cuando, al registrarse 3000 pernотaciones, se comienzan a ver utilidades reales.

En los siguientes gráficos, se evidencia una tendencia al incremento de los ingresos de Runa Tupari, a partir de la nueva administración.

Gráfico I
PÉRDIDAS Y GANANCIAS NETAS

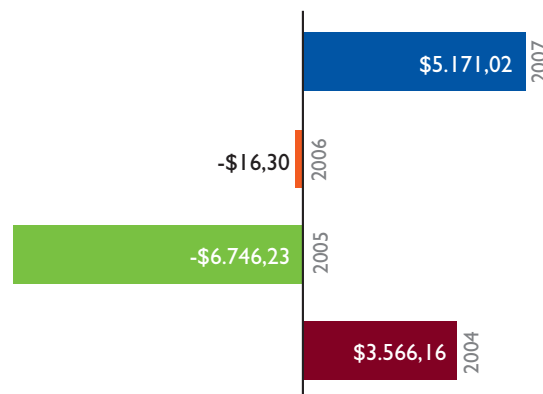
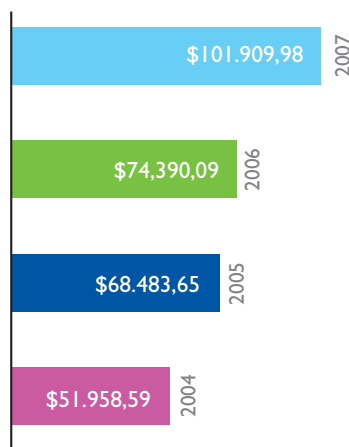


Gráfico 2
VENTAS NETAS



Sostenibilidad: En cuanto a la sostenibilidad de la Experiencia, cabe mencionar varios aspectos que permiten la autosostenibilidad:

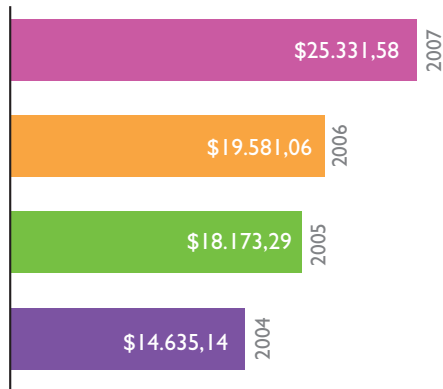
- **La solidaridad y equidad social:** El Proyecto, si bien busca generar ingresos, no nace ni tiene una visión de ganar más y concentrar ganancias; sino buscar la equidad, ampliando las oportunidades para nuevas familias que no están en el programa, con lo que se logra distribuir a más personas el ingreso. A partir de esta visión se consolida la noción de solidaridad entre las familias y las comunidades, evitando la competencia entre ellas, lo que incidiría en la perdurabilidad del espíritu del proyecto: turismo comunitario y la búsqueda de una mejor calidad de vida a través de este, pues se aseguran aspectos como la alimentación sana, la autoestima, la valoración cultural, la integración, el acceso a la información, entre otros aspectos.

- **Organización Empresarial:** Como se observa, uno de los aspectos que permite estructurar y consolidar el proyecto es el giro empresarial, que se inserta a una iniciativa que nace como un Proyecto. En este sentido, Runa Tupari logra ser el nexo entre los turistas que buscan una empresa seria y legalmente establecida y las poblaciones que albergan a los turistas y que reciben un ingreso por su servicio. Cabe resaltar dos aspectos especialmente importantes: la empresa recibe un ingreso que le permite operar y generar iniciativas de mercadeo para atraer a nuevos turistas de todo el mundo; y, genera ingresos moderados para las familias que poco a poco se van sumando a la iniciativa.

“En el año 2007 se ha ampliado el servicio con 3 familias nuevas de Santa Bárbara. Mientras siga creciendo la demanda vamos a dar más trabajo a más familias”. (Fausto Gualsaquí-Runa Tupari).

Esta visión ha permitido que los ingresos, tanto de alberguistas como de guías, se incrementen a partir del año 2004, como se observa en los siguientes gráficos:

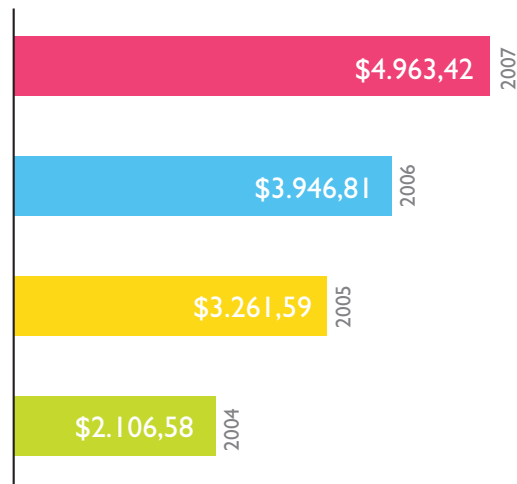
Gráfico 3
INGRESO PARA FAMILIAS ALBERGUISTAS



• **Turismo a pequeña escala:**

Otro elemento que permite la sostenibilidad de la iniciativa Runa Tupari, es que es una iniciativa a pequeña escala. Contrariamente a lo que se pensaría como competitivo: Turismo a gran escala. En el caso del turismo comunitario, es precisamente el mantener actividades turísticas que no generen cambios culturales, pérdida de identidad y el apareamiento de problemas sociales, lo que le ha permitido su sostenibilidad en el tiempo ya que resulta atractivo para los turistas, quienes valoran esta iniciativa.

Gráfico 4
INGRESO PARA GUÍAS



Premio:
"Mejor Experiencia de
Turismo Sustentable Comunitario"

En el mes de septiembre del 2008 Runa Tupari recibe el premio como la "Mejor Experiencia de Turismo Sustentable Comunitario", por parte del Ministerio de Turismo, que los reconoce como tal, llenándolos de orgullo, así como comprometiéndoles a seguir consolidándose con su imagen, sus clientes y las comunidades.

Plan Estratégico: Con estas metas alcanzadas, se elaboró el *Plan estratégico 2009-2013*, en el cual se plantean acciones para:

- a) Facilitar el mejoramiento y homologación de la calidad de los servicios turísticos (alojamiento, tours, guianza y comercialización en la oficina).
- b) Establecer mecanismos de evaluación continua de la calidad de los servicios turísticos que ofrece Runa Tupari.
- c) Mejorar los mecanismos de comunicación interna (con alberguistas, guías, comunidades y UNORCAC) y externa (con clientes y otros actores del turismo comunitario y tradicional, a nivel nacional e internacional).
- d) Elaborar y Ejecutar de un Plan de Marketing para 5 años.
- e) Definir, integrar y sistematizar los procesos de administración y mejorar la gestión operativa.
- f) Concretar la participación en redes.
- g) Fortalecer a las familias de Runa Tupari, tanto en el mejoramiento de la calidad del servicio de alojamiento, como en lo social y organizativo.
- h) Apoyar a los guías de Runa Tupari en el mejoramiento de la calidad del servicio de guianza, en su interrelación con el turista y el grupo de guías.
- i) Promover la vinculación a las actividades turísticas de las familias no alberguistas de las 5 comunidades de Runa Tupari para contribuir en la generación de beneficios del turismo para el desarrollo comunitario (ingresos complementarios, fortalecimiento socio organizativo, uso sustentable de recursos naturales).

- j) Profundizar la relación de la empresa Runa Tupari con su socia mayoritaria UNORCAC, de manera que exista mayor comunicación, interrelación, empoderamiento y sinergias que aporten al desarrollo de la empresa, de las comunidades y de UNORCAC.
- k) Realizar acciones que faciliten el mejoramiento de las condiciones básicas que requieren las comunidades para el desarrollo del turismo comunitario.



5. Debilidades

A pesar de que, en general, las comunidades se encuentran satisfechas con esta iniciativa, existen algunos problemas y debilidades que es necesario mencionar:

- Demanda de los alberguistas
- La participación de los cabildos
- La visión de crecimiento a mayor escala
- La relación de la UNORCAC y la política organizativa
- El turismo como una actividad en riesgo y como fuente de ingresos
- Visión de la segunda generación
- Indicios de violencia intrafamiliar
- Ausencia de turismo nacional
- Infraestructura-educación

5.1 Demanda de los alberguistas:

Las Comunidades cuentan con 4 participaciones en la empresa, las mismas que irán aumentando conforme al crecimiento de la misma. Los alberguistas no tienen participaciones, y demandan ser socios para poder tener mayor poder en la toma de decisiones. Han manifestado sentirse como empleados y no como socios de esta iniciativa.

Para la empresa es importante esta forma de funcionamiento pues se mira como independiente la unidad que hace la venta y marketing de la que provee el servicio (los alberguistas). De esta manera, se puede organizar mejor la distribución de beneficios, pagar en relación a análisis técnicos de costo beneficio, separar la parte política de la de la gestión empresarial, monitorear la calidad del servicio, tomar decisiones de salida de familias que no brindan buen servicio, entre otros aspectos.

También han manifestado estar ganando muy poco y la necesidad de que haya un mejor ingreso que refleje realmente el costo y los gastos de los alberguistas.

5.2 La participación de los Cabildos:

Los cabildos son socios con voz y voto, que a su vez pueden incidir en decisiones para la Empresa, sin embargo, su participación es mínima. Cada año hay nuevos cabildos elegidos en las comunidades, quienes comienzan a empaparse de las Empresa y, en muchas ocasiones, se oponen a la visión del proyecto y pretenden cambiar algunos aspectos fundamentales, como se deduce de varios testimonios.

Los alberguistas piensan que los Cabildos le dan muy poca importancia a Runa Tupari, incluso hay líderes que llegan a ese cargo y tienen ideas contrarias a las de la Empresa. Piensan que los alberguistas deben ser los socios de Runa Tupari. Las familias que no están dentro de la experiencia y los cabildos tienen ciertos reparos, pues consideran que los beneficios deberían llegar también a ellos, les gustaría por ejemplo que haya algún medio de coordinación para vender artesanías.

“Lo que hemos hecho es nombrar un promotor o coordinador en las comunidades que sea nombrado por las familias alberguistas, su trabajo es ser el vínculo entre el cabildo y la empresa, ellos son nuestros representantes. El Cabildo tiene beneficios de recibir los 50 centavos por noche, el promotor organiza una reunión y se le entrega los recursos, se les asesora y se les informa de la empresa. “Hacemos una gira para que conozcan, damos la charla sobre los beneficios... Eso desde este año para vincularles más”. (Cristian Garzón- Gerente de Runa Tupari).

5.3 La visión de crecimiento a mayor escala:

Uno de los riesgos evidenciados en esta sistematización es la posibilidad de que las familias comiencen a montar empresas de turismo comunitario paralelas y a mayor escala. Este tema ha generado más de un conflicto entre las comunidades, como se aprecia en el siguiente relato:

El tema de las empresas paralelas surge a partir de la salida de Alfonso Morales, un ex dirigente de la UNORCAC y Runa Tupari que decidió ampliar la capacidad de recibir turistas en su casa y a hacer promoción por fuera de Runa Tupari; es decir, montar una pequeña empresa informal para brindar servicios de hospedaje en su hogar. El conflicto se inicia en el año 2002, cuando él era Presidente de la UNORCAC, teniendo ese poder como dirigente comenzó a trabajar y llevar turistas por su propia cuenta a su albergue, durante varios años, violando las reglas que tenía con Runa Tupari. Se le enviaron varios oficios sin que haya respuesta. Se conocía que Morales asistía a los talleres y seminarios a título personal, y al ser dirigente tenía bastantes contactos en el medio turístico lo que le permitió prosperar solo en sus ideas empresariales. Al terminar su período de presidencia en la UNORCAC, se realiza el cambio de los Dirigentes y se convoca entonces a una reunión extraordinaria de la UNORCAC y Runa Tupari en la que deciden dejarlo fuera de la empresa. Este caso molestó a Runa Tupari, porque sus objetivos son totalmente distintos a los de Don Alfonso Morales, la idea no es concentrar en una sola casa a los turistas si no beneficiar cada vez a más familias, la idea no es hacer un turismo a gran escala, es todo lo contrario. Además, el crédito y la donación que generó UNORCAC no eran para catapultar empresas particulares. En este sentido, se rompió con el principio, pues no había un contrato de por medio. El albergue y los beneficios que había recibido eran de propiedad de Alfonso Morales según la Ley; no se había establecido una figura legal para los bienes y para su permanencia dentro del proyecto.

Se decidió hacer una reunión con los dirigentes de la UNORCAC para expulsarlo pues, de lo contrario, iban a empezar a aparecer casos parecidos en otros alberguistas. Es allí en donde se justificó una vez más la independencia que deben tener los alberguistas de la empresa, para poder direccionar los servicios de acuerdo a los objetivos de la misma.

“En este caso perdimos todo. Por eso ahora hacemos un convenio de trabajo con los alberguistas; tienen reglas, derechos y obligaciones, así como multas y sanciones. Más la mentalidad de los alberguistas no es la misma que la de Don Alfonso Morales, ni tienen los contactos que les permita salir adelante solos”. (Christian Garzón-Gerente de Runa Tupari)

Para Alfonso Morales, es necesario salir de la pobreza, y para ello se necesitan mejores ingresos que con uno o dos turistas no representan ninguna ganancia. "A veces, cuando hay poco volumen, es más la inversión que la ganancia". Además, para él, uno de los fines de separarse era el poder hacer conocer a los turistas Cotacachi, "porque las empresas grandes les llevan a las mismas rutas de siempre como son: la Plaza de los Ponchos, Peguche. Si se les puede traer directamente, se logra que conozcan mejor Cotacachi". (Alfonso Morales- Empresario Cotacachi).

También su visión es la de preservar los principios políticos que influyeron en la organización de Runa Tupari, cosa que con la figura de empresa se va perdiendo y es difícil controlar por la dirigencia de la UNORCAC. "Hay el riesgo de empezar a ser cualquier empresa, que quiere solo ganar y ganar sin la visión de desarrollo más amplia". (Alfonso Morales- Empresario Cotacachi). Desde la empresa se piensa que la dirigencia comunitaria es la que más debe apoyar iniciativas como la de Runa Tupari porque son para el beneficio de todos-as; jamás deben ser un medio para lograr beneficios personales. Los dirigentes están en esos cargos para representar intereses comunes, no propios. En la UNORCAC la mayoría de opiniones son las de respaldar en este sentido a Runa Tupari, pues fue la mejor decisión, sin embargo algunos dirigentes han recibido quejas de familias que no son tomadas en cuenta para ingresar al turismo y se piensa que depende de Runa Tupari, más depende del servicio vendido para que se vaya ampliando a otras familias.

Actualmente, se piensa ampliar los servicios a más familias de otras comunidades, la idea es que poco a poco este negocio beneficie a más personas. Existe interés de familias en otras comunidades, se ha superado los miedos porque ven que a los alberguistas les va bien.

Para el Gerente de Runa Tupari, es un paso necesario pero hay que darlo con cautela, evaluando a las mejores familias para dar un servicio de calidad y evitando generar expectativas de negocio para familias, pues a veces no hay la cantidad de turistas que se espera. Se debe ir creciendo conforme a la demanda.

5.4 La relación con la UNORCAC y la política organizativa:

Ciertas decisiones políticas del mayor accionista (la UNORCAC) pueden convertirse en grandes cambios para la Empresa sin mayor cálculo técnico y financiero de sus impactos. El Presidente de la UNORCAC es el Presidente de Runa Tupari. El peligro radica en que, por ejemplo, el año pasado en las elecciones de la UNORCAC había candidatos que se han mostrado contrarios con el desempeño de Runa Tupari, algunos fueron personas que salieron de Runa Tupari y que quedaron con las relaciones rotas. En el caso de ganar uno de estos candidatos de seguro hubiera habido un cambio de la modalidad de funcionamiento, cambio del personal, revisión de costos y beneficios de los alberguistas de Runa Tupari. Incluso se han evidenciado algunas ofertas de campaña de candidatos/as que no estaban de acuerdo con la gestión de varios años de la UNORCAC y que, por lo tanto, iban a redireccionar proyectos, reestructurar equipos técnicos, y plantear nuevas actividades.

5.5 El turismo como una actividad en riesgo y como fuente de ingresos:

El Turismo está dentro del sector servicios. Si el servicio es malo, automáticamente se pierde clientes y al ser una actividad económica productiva requiere de un manejo empresarial y las amenazas, desde el punto de vista político, pueden afectar su calidad. Debe manejarse con el principio del manejo técnico e independiente.

“Al turista no le interesa que sea de la UNORCAC, si no tener una experiencia positiva. También es importante un buen manejo financiero responsable, transparente”. (Juan Lasso - Ex Consultor UNORCAC-Runa Tupari).

Existe falta de organización entre los alberguistas y guías para mejorar el servicio. Además, existen debilidades en la organización de Runa Tupari en cuanto a puntualidad y explicación del contenido de los paquetes turísticos y los requerimientos de los turistas. La mala calidad del servicio se relaciona con la convivencia misma, en varias casas se ha detectado que no hay convivencia con los turistas, a pesar de ser la base del servicio, por lo que se les ha retirado los turistas.

5.6 Visión de la segunda generación:

Los jóvenes trabajan en la empresa, les interesa su funcionamiento, pero no son quienes vivieron sus inicios, preocupaciones, principios y esfuerzo que llevó levantarla; lo cual conlleva a la posibilidad de que vean a Runa Tupari con una mirada más empresarial. Surge entonces el cuestionamiento: ¿Lograrán mantener un modelo sui generis con el paso de los años?

5.7 Indicios de violencia intrafamiliar:

Existen ciertos indicios de violencia en algunas familias, se trata de casos aislados, sin embargo, pueden ser una señal de alarma por la reacción de los maridos ante el acceso y poder de manejo del dinero de las mujeres, los cambios en el hogar, la libre disposición de su tiempo en actividades productivas y recreativas. (grupos de danza, artesanías).

Muchos consideran que son casos aislados y no responden a la influencia de Runa Tupari si no a la realidad de las comunidades, pues todavía existe machismo, prejuicios, alcoholismo y por lo tanto violencia.

5.8 Ausencia del turismo nacional:

Todavía no hay un turismo nacional, lo cual, seguramente, responde a la poca valoración de los aspectos culturales indígenas y al escaso acercamiento de las poblaciones urbanas al turismo rural y de naturaleza.

Muchos de los entrevistados/as manifestaron que todavía existe discriminación y a veces para las familias es muy duro vivir con eso. El peligro es que parecería que como resultado de ciertas actitudes discriminatorias de los mestizos, se empieza a ver discriminación en el sentido inverso, es decir, hacia los mestizos, lo cual a decir de Gerd Van Weert *"Es un campo muy amplio en el que hay que trabajar"*.

5.9 Infraestructura, educación:

Uno de los problemas a los que se enfrenta hoy el desarrollo del servicio es la falta de una gestión adecuada de desechos sólidos, pues en algunas comunidades no existe el servicio y en otras es muy escaso. Las comunidades botan residuos en las quebradas o los queman, lo que además de generar graves impactos ambientales se constituye en una pésima imagen para el turista.



6. Conclusiones

- Uno de los principales impactos positivos de la experiencia Runa Tupari es haber mejorado el autoestima de las personas, hombres y mujeres, en cuanto a su cultura y sus valores. Hoy, están felices con lo que son y saben que eso les ha hecho ser parte de esta iniciativa.

Las familias están abiertas al mundo, conocen y amplían sus conocimientos, saben cada vez de mayores temas, de ciudades y culturas. El sector más beneficiado son los jóvenes.

- Las mujeres se han beneficiado de esta iniciativa, pues el turismo comunitario les ha permitido contar con una actividad económicamente remunerada sin alterar los espacios familiares y las actividades dentro de sus hogares y junto a sus cultivos. Comparten la mayor cantidad del día con los turistas y administran el dinero de las ganancias, pues por parte de las familias también fueron delegando a la mujer para hacerlo. "Si las mujeres son felices, toda la familia va a ser feliz". Cabe mencionar que la mujer se ha empoderado y se encuentra en una mejor calidad de vida, acceso y control de recursos. Sin embargo, al ser un cambio drástico, los hombres podrían tener mejor preparación para adaptarse a esos cambios. Se han encontrado indicios de que en ciertos hogares hay violencia intrafamiliar que no solamente se da por el turismo si no por otros factores pero que merecen igual atención.

La empresa ha decidido entregar el pago a las mujeres, porque se busca garantizar el acceso y control a los recursos económicos y porque se ha podido ver que son mejores administradoras, que invierten las ganancias en mejorar el negocio. Como la mujer ha mejorado su autoestima, esto se ha proyectado en toda la familia aumentando su bienestar.



La carga de trabajo descansa en las mujeres adultas y es compartida por las hijas jóvenes y niñas. Las mujeres jóvenes están empoderadas del negocio; ellas han identificado la experiencia de manera positiva al conocer personas, aprender de otros países, lograr el intercambio de culturas y, consecuentemente, mejorar su autoestima. Su inserción no ha generado conflictos ni resistencias en la familia.

La capacitación en género y masculinidad puede ser un importante reto para Runa Tupari en el futuro. Podría darles beneficios en cuanto a que el turista mire la relación entre el hombre y la mujer lejos del machismo.

- Sin la UNORCAC esta experiencia no hubiera existido. Los aspectos que influyeron fueron la credibilidad y confianza con que cuenta la organización y los dirigentes, pues los campesinos confían en la UNORCAC. Se trata de una organización de base indígena, que va más allá de sus temas políticos y de organización para realizar proyectos de desarrollo, también muy abierta al apoyo técnico externo. La fuerte estructura de base de las organizaciones influye en todos los proyectos de la UNORCAC.

Al ser la UNORCAC la mayor accionista, es la entidad que tiene el poder y dominio sobre las acciones de la empresa, pero su idea es ir cediendo acciones a los cabildos para que vayan empoderándose de la empresa.

Sin embargo, se necesita mejorar la participación de las comunidades y sus cabildos (Presidentes) en Runa Tupari, no en la UNORCAC necesariamente. Es necesario mejorar la comunicación y lograr que los cabildos participen en la gestión turística de la comunidad y que se reinvierta lo ganado en mejoras que beneficien a la misma comunidad y que den mejor imagen al turista, como por ejemplo: organizar un sistema de manejo de desechos sólidos, realizar eventos culturales, establecer senderización, establecer programas de conservación de sitios cultural y ambientalmente importantes, conservar especies de flora y fauna, entre otras.

- La injerencia política de la UNORCAC en la empresa, hasta ahora, ha sido medida y prudente, sin embargo, existe el peligro de que se rebase esos límites desde una dirigencia nueva o que no comparta la estructura actual. Es un modelo válido pero frágil.

Runa Tupari debe mantenerse con ese perfil: técnico y de gestión, que le permita mantener el ritmo de estabilidad institucional y crecimiento alcanzado.

Runa Tupari, a pesar de ser una empresa, debe seguir manteniendo la visión de desarrollo más allá de la ganancia monetaria, de equidad y de valoración cultural. El equilibrio entre la visión económica y la social es importante. Está pendiente el equilibrio ambiental que de alguna manera permitirá caminar hacia un modelo de economía sostenible.

La UNORCAC logró los impactos que tienen gracias a la apertura a nuevos modelos de gestión, el de una empresa. Esta estructura ha permitido que la experiencia pase de ser un proyecto a ser una iniciativa autosostenible, y poder posicionarse en el medio turístico. La estructura le ha dado la capacidad de manejarse de manera independiente en los temas políticos e institucionales de la UNORCAC.

La visión del verdadero desarrollo, de los principios de equidad social y respeto a la cultura marca una importante diferencia de La Empresa con cualquier otra, y ésto le ha permitido seguir viviendo como parte de la UNORCAC. Un modelo como este, basado en los conceptos del turismo sostenible, resulta económicamente viable.

Este enfoque debe mantenerse, para ello es importante también mantener la baja escala del turismo pues a gran escala existen riesgos sociales, culturales y ambientales.

- Existe un malestar y un conflicto con respecto al tema de la calidad con la que participan los alberguistas en la empresa; ellos buscan ser parte y tomar decisiones, son consientes de que son el pilar fundamental de la empresa y proponen cada vez más un diálogo al respecto.

Se recomienda revisar este aspecto en la empresa, analizar varias posibilidades con la UNORCAC para que los alberguistas puedan participar más en la Empresa, pues puede considerarse como un conflicto naciente y en escalada que merece atención.

Mientras tanto, los convenios con los alberguistas que determinen derechos y obligaciones ayudan a mantener reglas claras en la relación, pero también se recomienda revisar los convenios y formalizarlos con un reconocimiento de firma en una Notaria Pública.

- La inversión que realizó Agritierra fue fundamental, su cooperación, apoyo técnico y su apuesta por la sostenibilidad fueron aspectos cruciales. Las instituciones de cooperación deben buscar apoyar procesos de largo plazo como éste, buscar sentar las bases de proyectos autosostenibles, y concentrar sus esfuerzos en mejorar las capacidades, como se lo hizo en esta ocasión.

Las ONGs, organizaciones indígenas deben levantar procesos con miradas de autosostenibilidad y plantear así proyectos que contribuyan a mantener esos procesos autosostenibles.

- Hoy por hoy, la Empresa, aunque no cuenta con un apoyo directo de la UNORCAC en costos fijos, no podría funcionar sola porque los alberguistas, la base social, responde a la organización y trabaja en sinergias con otros proyectos de la misma.

- Existen actores que participan poco, son los dirigentes de la UNORCAC, algunos Presidentes de las comunidades, algunos jóvenes. El esfuerzo que se hace por explicarles el porque de la experiencia y los beneficios debe seguir.

La buena relación con la UNORCAC es importante. Sin embargo, todavía se puede fortalecer la comunicación desde la Empresa hacia la dirigencia, miembros y hacia los técnicos.

Runa Tupari se ha convertido en uno de los proyectos de "orgullo" para la UNORCAC; esto también significa mayores responsabilidades y retos que merecen un mayor acercamiento con Runa Tupari. Hay una buena comunicación entre los técnicos de las dos instituciones que debe fortalecerse con el diálogo entre los dirigentes y la Gerencia.

- En cuanto a la sostenibilidad y competitividad, una de las claves del éxito de esta experiencia es el haber posicionado el tema cultural para ofrecerlo como valor agregado, el cual no se ha visto afectado debido a su buen manejo, al tratarse de un turismo a baja escala. Las familias entienden que eso es lo que se vende, lo que les gusta a los turistas y por ello hay que conservarlo.

La sostenibilidad se dará en la medida en que se pueda valorar y conservar la cultura. Un juego de equilibrio, porque un turismo a gran escala puede tener impactos culturales que dañarían la imagen y que terminarían con la propuesta de turismo comunitario sostenible.

- La segunda generación, después de quienes crearon la empresa, son los jóvenes quienes, a diferencia de sus padres, no lucharon, sufrieron, ni vivieron todo el proceso social de construcción de la empresa. Esta generación participa menos, sobre todo los hombres, y lo que se esperaría es que asuman la empresa con la misma visión y objetivos.

Existe el peligro de que esta generación no asuma de la misma manera los retos de sostenibilidad de la Empresa, se busca que se involucren más, sin embargo, ellos tienen otras motivaciones e intereses y su relacionamiento con los turistas ha sido positivo, por ello, es necesario que a través de la transferencia oral de éste y otros ejercicios de sistematización, se transfiera conocimientos, visiones, principios a las nuevas generaciones.

- Otro elemento importante extraído de esta sistematización es la debilidad de las relaciones externas, cuya principal causa es política. Así, las relaciones con el Municipio a nivel de la dirigencia no es la mejor, porque con la UNORCAC existen ciertas diferencias políticas. De ahí que es necesario mejorar estas relaciones a través de las instancias de participación cantonales existentes. La presencia de Fausto Gualsaquí en el Comité Cantonal de Turismo es clave e imprescindible.

- Es importante lograr el diseño de políticas para incentivar el turismo en el cantón y mantener la buena imagen del mismo.

- Con el Ministerio de Turismo existe una buena relación, ya que se trata de una experiencia emblemática para el país. Esta relación debe ir más allá de promocionar la experiencia, pues debe incidir en el diseño de políticas para el turismo comunitario, sistematización e investigación en aspectos de tradición y cultura para anclar o promover otras experiencias parecidas.



7. Recomendaciones

- Durante esta sistematización hemos observado algunos aspectos que pueden generar mayor valor a las actividades y servicios que se ofrecen, por ejemplo puede ser provechoso investigar más acerca de prácticas y costumbres de anteriores generaciones, pues existe el ambiente adecuado para ponerlas en práctica nuevamente y esto podría crear mayores atractivos. Una forma de hacerlo sería a través de la sistematización y publicación de cuentos, leyendas y tradiciones que permitan contribuir al rescate cultural y a crear mayores atractivos para los turistas.

- Un valor cultural importante es el tema de los yachacs en la comunidad y con ellos la aplicación de la medicina tradicional. Habría que investigar hasta cuándo esos saberes van a mantenerse en el tiempo y quiénes van a seguir asumiendo estas actividades.

- Es necesario el trabajo con los jóvenes en cuanto a la transmisión oral de las costumbres, valores y saberes, para que se sigan conservando en las próximas generaciones, tal vez con conversatorios, charlas, foros.

- Otro tema que incidirá en que RUNA TUPARI sea un proyecto/empresa competitiva es el hecho de brindar un buen servicio, por lo que se requiere seguir invirtiendo en capacitación.

- En cuanto a la sostenibilidad de la experiencia, se debe tomar en cuenta que el turismo es una actividad muy sensible, por eso debe ser accesoria a las otras actividades de la comunidad, es lo que se ha dicho y en lo que la comunidad está clara.

En este caso la sostenibilidad no está marcada por el crecimiento económico a gran escala, ni por la inserción de cientos de personas en los beneficios; sino que está marcada en el hecho de que se logre mantener en el mercado un producto diferente que es el agregado cultural, brinde un servicio de calidad y siga invirtiendo en promoción, capacitación de los alberguistas, diversificación de productos.

Si bien hoy están presentes en 4 comunidades, ya se está planeando ampliar el servicio y generar los emprendimientos en más hogares. Se debe evitar a toda costa, como se lo viene haciendo, el concentrar los servicios en pocos hogares, pues ello no favorece la equidad. Cabe señalar, sin embargo, que no existe una estrategia a largo plazo para inserción de más familias a esta actividad, en este sentido es necesario que los actores de la iniciativa evalúen y trabajen en una estrategia que genere mayor participación, coherente con el turismo a pequeña escala y que no genere impactos sociales negativos.

- El Ministerio de Turismo debe promover el turismo nacional, pues muy pocos turistas nacionales buscan el intercambio cultural. Se sugiere que, a través de ésta y otras experiencias de turismo comunitario se consolide una estrategia de apoyo a las mismas y de difusión en el Ecuador y en el exterior; de tal manera que se disminuyan los esfuerzos y gastos que de manera aislada pueden estar haciendo cada una de las experiencias.



8. Lecciones aprendidas

- El desarrollo no es solo el acceder a mayores recursos económicos; el verdadero desarrollo está en la generación de autoestima, de valoración de quienes somos, y de capacidades para generar cambios. El desarrollo comunitario debe respetar la cultura y promover la equidad.
- Las crisis permiten visibilizar errores y desarrollar estrategias rápidas de solución. Las crisis sin un buen liderazgo generan conflictos y caos.
- La innovación de un modelo empresarial dentro de una organización funcionan si hay un equilibrio, cuando una organización social no tiene mayor incidencia política en la empresa y la empresa tiene un enfoque social y de promoción de la equidad.
- El manejo del dinero da buenos resultados en la mujer, lo administra mejor y ahorra. Una inversión en el bienestar de la mujer genera bienestar en la familia.
- Solo quienes arriesgan y vencen temores producen cambios. Los cambios sociales no siempre son fáciles; la parte más difícil es para los pioneros del cambio.
- La cultura puede ser considerada como un bien y un capital en el aspecto turístico. Esta consideración obliga a pensar en el mantenimiento de ese patrimonio.

- La diversificación de actividades en el sector rural reduce riesgos y contribuye a manejar posibles conflictos sociales. Las familias deben tener distintos tipos de ingresos para reducir su vulnerabilidad. (albañilería, agricultura, transporte, turismo).

- La sostenibilidad de las iniciativas no solo radica en la capacidad para autosostenerse económicamente, sino en generar la base social y las capacidades de manejo. Las empresas comunitarias no agrícolas tienen un sostén en la organización social.

- Las nuevas formas de liderazgo promueven la participación, la consulta, el trabajo en equipo, el respeto mutuo.

- Trabajar en género no es solo trabajar con las mujeres, hay que trabajar con los hombres para mejorar las relaciones.

- Los proyectos mediante cooperación generan dependencia, pueden generar una falta de análisis real de costos. No son negativos en su totalidad, quienes los aplican deben considerarlos socios en el desarrollo y semillas para la generación de la sostenibilidad. Las instituciones de cooperación deben invertir con ética y con participación.

La incidencia de la cooperación en los procesos locales es importante en el Ecuador. Es importante seguir conduciendo su apoyo hacia objetivos nacionales, coordinados.

- Los crecimientos "rápidos y mágicos" de experiencias no siempre son reales ni se sostienen en el tiempo. El crecimiento con bases sólidas y en mayor tiempo es un modelo sostenible.

- La visión política debe incidir en los aspectos de principios, valores y visión de una experiencia pero la política no debe estar presente en la gestión técnica.

- Los procesos de reivindicación indígena son procesos de largo plazo, sacrificio y de costo social. La dirigencia indígena se debe a estos fines, no a fines particulares.



9. Anexos

9.1 Anexo I: Entrevistas Realizadas

- Christian Garzón, Presidente de Runa Tupari.
- Gerd van Weert, consultor UNORCAC.
- Alfonso Morales, Ex alberguista y empresario actual.
- Juan Lasso, ex consultor de UNORCAC.
- Pedro Lima –Alberguista Comunidad de Morochos
- María Rosa Guitarra-Comuna Morochos
- Enrique Morochos- Presidente de la Comuna Morochos.
- Ana Flores- Comuna La Calera
- Rosa Elena Flores – Comunidad de Morochos.
- Digna Perugachi- Comuna de Tunibamba
- Carmen Farinango- Comuna de Tunibamba
- Luz María Alta, Comuna de Santa Bárbara
- María Sánchez-Comuna de Chilcapamba
- Digna Guandinango- Alberguista
- Marcelo Muñoz- Departamento de Desarrollo Turístico del Municipio de Cotacachi.
- Segundo Andrango –Dirigente de la UNORCAC
- Cornelio Orbes Ex Presidente de la UNORCAC
- Luis Guevara- Guía Nativo de Runa Tupari.
- Rumiñahui Andrango- Presidente actual de la UNORCAC
- Katty Farrara –Turista proveniente de los Estados Unidos

9.2 Anexo 2: Lista de alberguistas de Runa Tupari

NOMBRE	TELÉFONO	COMUNIDAD
ANTONIO JEREZ	097271547	MOROCHOS
JULIAN LIMA	098509041	MOROCHOS
ROSA MARIA GUITARRA	093424068	MOROCHOS
PEDRO LIMA	093352980	MOROCHOS
MERCEDES SANCHEZ	086431614	TUNIBAMBA
DIGNA PERUGACHI	091541660	TUNIBAMBA
CARMEN FARINANGO	090785878	TUNIBAMBA
ALEXANDRA MAZAQUIZA	062916217	LA CALERA
ANNA FLORES	062016127	LA CALERA
ESTELA FLORES	062916795	LA CALERA
LUZ MARIA ALTA	062914411	SANTA BARBARA
DIGNA GUANDINANGO	094249650	SANTA BARBARA
SOLEDAD GUAJAN	090751652	SANTA BARBARA
ETELVINA VINUEZA	089999593	SANTA BARBARA



I 0. Referencias bibliográficas

- Plan estratégico Runa Tupari 2009-2013.
- Línea Base Runa Tupari. 2007.
- Plan de negocios Runa Tupari. 2003-2005. PL480-INIAP.
- Plan de Desarrollo Turístico del Cantón Cotacachi. UNORCAC. 2000.
- Proyecto de Desarrollo Territorial Rural a Partir de Productos y Servicios con Identidad. IEE-UNORCAC.
- Constitución de la Compañía Runa Tupari. Notaria del Cantón Cotacachi. 2000.
- Estatutos UNORCAC. 2007.
- Ordenanza del Turismo en el cantón Cotacachi. 2005.
- Videos Runa Tupari.
- Web: www.runatupari.com
- Informe Narrativo Anual- Período: I de Mayo del 2001 al 30 de junio del 2002.