

oyacachi



reafirmando sus valores culturales y naturales
mediante la gestión participativa



alfredo carrasco valdivieso
héctor parión aigaje
orfa rodríguez barahona
patricio conlago farinango



oyacachi

reafirmando sus valores culturales y naturales

mediante la gestión participativa

compartiendo una experiencia

preparado por:

alfredo carrasco valdivieso

héctor parión aigaje

orfa rodríguez barahona

patricio conlago farinango

febrero 2011



Gloria and James
Stewart Foundation

© JICA / – *Samiri ProGea*

Autores: alfredo carrasco valdivieso¹
héctor parión aigaje²
orfa rodríguez barahona³
patricio conlago farinango⁴

Elaborado por: *Samiri* - Proyectos y Gestión Ambiental Cía. Ltda.
Inglaterra N32 189 y Mariana de Jesús
P.O.Box. 1722 20109
Quito - Ecuador
informacion@samiri-progea.org
www.samiri-progea.org

Diseño y diagramación: sara santacruz m. (santacruzsara@yahoo.es)

Fotografías: alfredo carrasco valdivieso ©
archivo fotográfico de – *Samiri ProGea*

Edición de fotografías: sara santacruz m.

Revisión de textos: efrén icaza (efren_icaza@yahoo.es)

2da. edición revisada

El documento se lo debe citar de la siguiente manera:

carrasco, v.a., parión, h., rodríguez, o. y conlago, p. 2010. oyacachi reafirmando sus valores culturas y naturales mediante la gestión participativa. JICA, *Samiri ProGea*. Quito - Ecuador.

Aclaración: El contenido del presente documento es responsabilidad exclusiva de los autores. En ningún caso refleja las opiniones de JICA Ecuador / Comité Nacional de Promoción del Movimiento OVOP, de PPD UNDP y de Gloria and James Stewart Foundation.

¹ alf.carrasco.v@gmail.com / – *Samiri ProGea*

² hec.p.3@hotmail.com / Comunidad Oyacachi / Telf. 062 991852

³ orodri@hotmail.es / – *Samiri ProGea*

⁴ oyacachi@gmail.com / Comunidad de Oyacachi

Agradecimientos

Las iniciativas que se implementaron en Oyacachi, entre 2005 y 2009, no hubiesen sido posibles sin el apoyo y compromiso de la Comunidad de Oyacachi, a ella nuestro agradecimiento; en particular a los presidentes del Cabildo comunal: Teófilo Parión, Patricio Conlago, William Parión, David Parión, Fidel Quinatoa; a Tobías Quinatoa y Mikael Parión, presidentes de la Junta Parroquial, así como a los integrantes del gremio artesanal, por su apoyo permanente. A Anamaría Varea, Coordinadora Nacional de PPD UNDP, por su respaldo. Al Ministerio del Ambiente en la persona de Luis Martínez, responsable de la zona alta del Parque Nacional Cayambe Coca, en Cayambe.

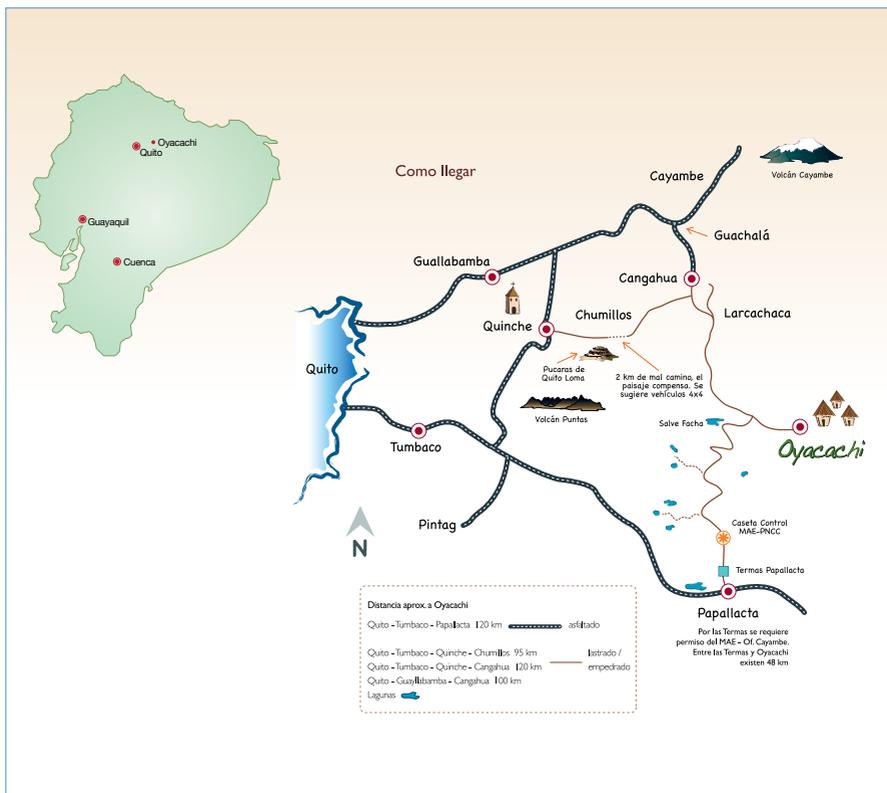
A las siguientes instituciones expresamos un especial agradecimiento: Cosude, PPD UNDP, Fonag, Embajada del Reino de los Países Bajos, Gloria and James Stewart Foundation / Fauna y Flora Internacional, The Nature Conservancy / Alianza Ecuatoriana para el Turismo Sostenible / Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional, por la confianza depositada al financiar varias de las actividades que se desarrollaron en este período. Al Municipio de El Chaco por su apoyo con materiales para la construcción de la Plaza de las Esculturas. A la Prefectura del Napo por la construcción del taller para los artesanos.

Reconocemos y agradecemos por su compromiso a los técnicos que participaron en esta iniciativa: Karina Lalama (ingeniera agropecuaria), Patricia Cáceres (contadora), Maribel Ascanta (contadora), William Ochoa (abogado), Gerardo Parión (promotor forestal), David Armas (economista), William Ortega (instructor de arte), Edgar Alvares (instructor de diseño de planos para construcción de casas de madera) Pablo Santacruz (instructor de diseño, dibujo, pintura y acabados finales), Sara Santacruz (instructora de arte, diseñadora gráfica y comunicación visual), Marco Santacruz (instructor de esculturas y tallado), Pablo Lozano (ingeniero forestal), Norberto Parión y Elisa Parión (viveristas), Polibio Parión (comercialización artesanal), Ramiro Aigaje (contador Centro de Ventas). A la Asociación de Agrónomos Indígenas de Cañar, por la par-

tipificación con sus técnicos. A Tomoko Watanabe (experta en Desarrollo Rural, JICA), por su apoyo y comentarios a este documento.

A Miguel Ascanta (gerente mercadeo, Asociación de Artesanos), Nelson Parión (usuario del bosque de aliso) y Nelly Ascanta (Asociación de Artesanos), Washington Aigaje (gerente, Caja de Ahorro y Crédito), les agradecemos por el tiempo brindado para las entrevistas.

Mapa de ubicación de la comunidad de Oyacachi



Índice

	Presentación	10
	Resumen ejecutivo	14
1	Antecedentes	22
1.1	Actividades locales productivas	25
1.2	Instituciones públicas y la comunidad	26
1.3	La comunidad y las entidades de cooperación	27
2	Principios para el trabajo con comunidades	34
2.1	Valorar y destacar el acervo local	34
2.2	Respetar los tiempos y lógicas comunitarios	37
2.3	Formación de talentos humanos locales	38
2.4	Afianzar el capital social: construcción de un clima de confianza	39
3	Enfoques orientadores	42
3.1	Participación	44
3.2	Socialización	47
3.3	Consulta	48
3.4	Capacitación	49
3.5	Autogestión	50
3.6	Compromisos de contraparte	51
3.7	Acuerdos de cooperación	52
4	Resultados de los proyectos y su incidencia en la comunidad	54
4.1	Incidencia en los gremios productivos	56
4.1.1	Sector de artesanos	56
4.1.1.1	Capacitación en nuevas técnicas artesanales	57
4.1.1.2	Centro de ventas	58
4.1.1.3	Elaboración de las esculturas y construcción de la plaza	61
4.1.2	Sector de turismo comunitario	64
4.2	Área financiera - contable	65

4.3	Manejo de los recursos forestales	66
4.4	Forestación y reforestación	68
4.5	Promoción y difusión	70
4.6	Incidencia en la estructura organizacional, economía y dinámicas socio – ambientales	72
4.6.1	Organización comunal	72
4.6.2	Movilidad de la economía local	76
4.6.3	Revitalización y reafirmación de los valores culturales y naturales	82
5	Recursos internos y externos	86
5.1	Aportes de la comunidad	86
5.2	Aportes de organizaciones externas	89
6	Aprendizajes y reflexiones	90
	Bibliografía	94
	Anexo: Momentos o etapas en la vida de las redes	97
Ilustración 1:	Etapas de apoyo en Oyacachi	32
Ilustración 2:	Principios de acercamiento a la comunidad	36
Ilustración 3:	Estructura organizacional de Oyacachi	74
Tabla 1:	Apoyo externo en la comunidad	30
Tabla 2:	Momentos en la construcción del capital social	41
Tabla 3:	Enfoques de la capacitación artesanal	58
Tabla 4:	Registro de ventas del almacén artesanal	60
Tabla 5:	Resumen del estado de pérdidas y ganancias del almacén artesanal (2009)	61
Tabla 6:	Producción de plántulas en el vivero	69
Tabla 7:	Áreas reforestadas	69
Tabla 8:	Aspectos socio-organizativos en 2005 y 2010	75
Tabla 9:	Resumen de los balances generales de la caja de ahorro y crédito.	77
Tabla 10:	Evolución de los ingresos de los gremios	81
Tabla 11:	Resumen de los logros y productos obtenidos en los proyectos	83
Tabla 12:	Contraparte de la comunidad	88
Tabla 13:	Fuentes de los recursos financieros	89

Siglas

AAIC	Asociación de Agrónomos Indígenas del Cañar
AED	Agencia para el Desarrollo
AT	Asistencia Técnica
CARE SUBIR	Cooperative Assistance Relief Everywhere - Sustainable Uses for Biological Resources
CESA	Central Ecuatoriana de Servicios Agrícolas
Codenpe	Consejo de Desarrollo de Nacionalidades y Pueblos del Ecuador
Cosude	Agencia Suiza para la Cooperación y el Desarrollo
DIVA	Centro para la Investigación de la Diversidad Cultural y Biológica de los Bosques Pluviales Andinos - Dinamarca
Emaap - Q	Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Quito.
Fonag	Fondo para la Protección del Agua
Fosefor	Programa Andino de Fomento de Semillas Forestales
Funan	Fundación Antisana
JICA	Agencia de Cooperación Internacional del Japón
IC	Intercooperation, fundación Suiza
IEPI	Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual
Incca	Instituto Nacional de Capacitación Campesina
Inecel	Instituto Ecuatoriano de Electrificación
MAE	Ministerio del Ambiente del Ecuador
Micip	Ministerio de Comercio Exterior y Competitividad, Industrialización y Pesca
ONGs	Organizaciones No Gubernamentales
OVOP	On Village On Product
PNCC	Parque Nacional Cayambe Coca
PPD	Programa de Pequeñas Donaciones
Probona	Programa de Bosques Nativos Andinos
Recay	Reserva Ecológica Cayambe Coca
Samiri ProGea	Organización dedicada a la gestión de proyectos socio-ambientales
TNC	The Nature Conservancy
Usaid	United States Agency for International Development

Presentación

La Agencia de Cooperación Internacional del Japón (JICA), a inicios del 2010, auspició la presencia del señor Tadashi Ando, Vicepresidente del Comité Internacional de Promoción del Movimiento “*Un Pueblo, Un Producto*” (OVOP⁵, por sus siglas en inglés), para que presente al movimiento en el país. OVOP promueve que el desarrollo surja desde las comunidades, como consecuencia tanto de reconocer y potenciar sus recursos humanos, cuanto de agregar valor a los recursos naturales; motiva que los actores locales impulsen sus propias iniciativas y que éstas contribuyan a fortalecer el orgullo de su localidad y mejoren la calidad de vida de los habitantes.



La filosofía OVOP se originó en Japón a finales de los años setenta en Oita, promovida por Morihiko Hiramatsu, Prefecto de esa provincia en aquellos años. Él observó, en algunas poblaciones de la pro-

⁵ “One Village, One Product”



vincia, que los actores locales buscaban la salida de la pobreza con su propia iniciativa y esfuerzo, creando orgullo y amor hacia su localidad. Actualmente constituye un modelo de desarrollo local. La filosofía OVOP se sustenta en los siguientes principios:

- **Actuar con visión global en la localidad:** Crear productos globalmente aceptados que reflejen el orgullo de la cultura local.
- **Independencia y creatividad:** Elaborar productos a través de acciones independientes que utilicen el potencial de la región.
- **Desarrollo de recursos humanos:** Promover en las personas un espíritu desafiante y creativo, para que la gente mejore o perfeccione sus habilidades.

El gobierno de Ecuador mostró interés en dicho Movimiento. Considera que sus principios coinciden con los postulados expresados en el “Plan Nacional para el Buen Vivir” (2009-2013), varios de cuyos objetivos se orientan a fortalecer capacidades locales y promover su desarrollo respetando las costumbres y tradiciones.

Samiri ProGea fue constituida legalmente en el 2002. Promueve la gestión participativa, el rescate y reafirmación de los valores culturales y naturales de las comunidades. Apoya el mejoramiento y dinamización de la economía local. Impulsa el fortalecimiento de talentos humanos y de la capacidad organizativa comunal. Con esta visión y con el apoyo financiero de Probona / Cosude / IC, Fonag, PPD UNDP, Gloria and James Stewart Foundation, The Nature Conservancy / USAID, colabora desde el 2005 con la comunidad indígena kichwa de Oyacachi.

Las autoridades del Cabildo de la Comunidad de Oyacachi y *Samiri ProGea*, conocedoras de la presencia del señor Ando, le invitaron a visitar la comunidad. Allí interactuó de manera directa con los representantes locales y pobladores. Resultado de aquella visita, JICA – Ecuador resolvió apoyar la sistematización de la experiencia del proceso en Oyacachi,

ya que coincidía, a criterio del señor Ando, con la filosofía que impulsa OVOP. Las iniciativas desarrolladas desde una aproximación socio - ambiental, respetan la autonomía, lógicas y tiempos locales; respetan la identidad cultural, promueven el buen uso de los recursos naturales, así como impulsan el fortalecimiento organizacional y la formación de talentos humanos locales.

El presente documento, cuya 2da. edición se publica con el apoyo de JICA Ecuador, PPD UNDP y Gloria and James Stewart Foundation, comparte la experiencia Oyacachi resultado de las propias decisiones y acciones de los actores comunales y, del apoyo técnico y financiero que recibió la comunidad de varias organizaciones. Documenta el proceso de fortalecimiento de la identidad local, al robustecer y visibilizar los valores culturales y naturales locales.



Resumen ejecutivo

La comunidad indígena kichwa de Oyacachi se encuentra ubicada en la provincia del Napo al nororiente de Ecuador. Está presente en la región desde hace más de 500 años. Actualmente su territorio está dentro del Parque Nacional Cayambe Coca - PNCC⁶,

una de las áreas protegidas con mayor biodiversidad del país. Es propietaria de 63.300 ha, equivalentes al 15% de la superficie del Parque.

La economía de la comunidad tradicionalmente fue de subsistencia, dependió del uso de algunos de los recursos naturales, entre ellos los forestales. Esta tendencia está cambiando. Actualmente su economía gira en torno a cuatro actividades productivas principales en las que participan las familias: la ganadería (92%), la producción de artesanías (59,2%), el turismo (29,6%) y la piscicultura (25,9%). Esta producción se oferta localmente, como también en Cayambe y Quito.



⁶ El Acuerdo Ministerial del MAE, No. 105 del 30 de junio del 2010, cambia la denominación de Reserva Ecológica Cayambe Coca (Recay) por la de Parque Nacional Cayambe Coca. La Recay se creó con Decreto Supremo No. 818 el 17 de noviembre de 1970.



Las particularidades culturales de Oyacachi, así como la significativa biodiversidad del territorio comunal y del área protegida, motivaron desde hace 18 años a varias organizaciones de conservación, investigación y desarrollo, a implementar proyectos en la zona. De aquellos procesos se singularizan dos etapas de relacionamiento entre la comunidad y las organizaciones externas. La primera desde 1992 hasta 2004, se caracteriza por una forma de aproximación que buscaba atender las aspiraciones locales con estrategias externas que no fueron internalizadas por la comunidad. Las iniciativas se diseñaron (a partir de la información disponible en aquel tiempo) con una limitada incorporación de elementos intrínsecos, propios de la estructura social y política de la población.

La participación de la gente fue, a criterio de algunos miembros de la comunidad, marginal, como reducida fue la comunicación con los actores locales. Esta forma de aproximación y relacionamiento, provocó una serie de expectativas en la comunidad –que desde su propio punto de vista- no fueron atendidas, lo que derivó en un ambiente de desconfianza hacia las organizaciones externas. La segunda etapa se inició en el 2005 con los proyectos **Desarrollo de Alternativas Artesanales (2005- 2006) y Manejo de Bosques Nativos en Oyacachi y Apoyo al Desarrollo de la Comunidad de Oyacachi (2007-2009)**, promovidos por Probona / Cosude / IC / *Samiri ProGea* / Fonag, y por PPD UNDP / Fonag / *Samiri ProGea* respectivamente. El acercamiento implicó promover la participación local, por medio de una equilibrada y estratégica asistencia técnica externa. Este proceso recibió un especial impulso con los recursos que fueron otorgado por Gloria and James Stewart Foundation y la Embajada del Reino de los Países Bajos, que contribuyeron a apuntalar el proceso de mejoramiento de las artesanías y para la elaboración de las esculturas y construcción de la plaza. Igualmente fue importante el apoyo de TNC con recursos de USAID, para mejorar la señalización de ingreso a la Comunidad. Estas acciones se complementaron con los recursos de contraparte tanto en efectivo como en especie que asignó la Comunidad.

El diseño e implementación de los proyectos respetó las concepciones que surgían desde la comunidad, realzó los valores socioculturales locales, identificó e incorporó los criterios y aspiraciones de sus pobladores y promovió que ellos fuesen los actores del proceso. Las acciones se enfocaron en fortalecer la capacidad organizativa comunal; en el fortalecimiento de capaci-

dades técnicas locales en las áreas artesanal, financiera y de manejo de los recursos forestales; y, en promover sus productos y servicios. Además se fomentó que las iniciativas se identifiquen con la comunidad, mas no que la comunidad se identifique con los proyectos.

Los principios resultado de un aprendizaje conjunto, que orientaron el acercamiento a la comunidad, fueron: i) respeto a sus lógicas y tiempos, ii) valoración de su identidad cultural y su vinculación con el entorno natural, iii) fortalecimiento de sus habilidades, iv) respeto a la participación local y los mecanismos de toma de decisiones; y, v) que las expectativas estuviesen en el ámbito de los proyectos.

Conforme las actividades se desarrollaron, la participación de la comunidad se acentuó, esto se evidenció tanto en la asignación de recursos de contraparte como en la aprobación comunal de sensibles reformas estatutarias y del plan de manejo del bosque de aliso. El sentimiento de ser coparticipes de las acciones y co-responsables de los resultados finales, condujo a que los comuneros se sientan dueños de la gestión. Un ambiente de certidumbre y un creciente clima de confianza se construyeron entre la comunidad y los cooperantes externos. Fue un proceso de aprendizaje mutuo, resultado de compartir experiencias en la gestión participativa. Contó con el importante y permanente apoyo de la Jefatura Técnica del PNCC del Ministerio del Ambiente (MAE), en Cayambe.

Varios son los logros alcanzados en esta etapa, entre los que se puede destacar que la comunidad revitalizó y reafirmó su identidad cultural; reorganizó sus instancias de gestión comunal; mejoró y dinamizó su economía local; fortaleció los talentos humanos y su capacidad organizativa; incorporó, en su estructura interna, políticas comunales que mantienen su identidad, reconocen otros emprendimientos y valoran aún más los recursos naturales que la rodean. También se resalta que Oyacachi promueve sus productos y servicios con criterios de calidad, si bien este concepto debe robustecerse.

Este proceso ha ayudado a satisfacer necesidades de la población y está influyendo positivamente en la forma de vida de una parte importante de sus pobladores; sin embargo, para alcanzar el bienestar de todos los habitantes de la comunidad existen aún retos y desafíos a enfrentar.

Executive Summary

The indigenous kichwa community of Oyacachi is found in the northeast of Ecuador in the Napo province. The people have lived in this area for 500 years and their land is located within the Cayambe - Coca National Park, a protected area with one of the highest levels of biodiversity in Ecuador. They own 63.300 hectares, 15% of the total area of the National Park.



The community traditionally had a subsistence economy, dependent on the use of natural resources, including timber. This tendency is beginning to change. The economy is now based on four principle activities in which all the families participate: cattle (92%), production of wooden handicrafts (59.2%), tourism (29.6%) and fish farming (trout) (25.9%). The products are sold locally as well as in the town of Cayambe and the capital city of Quito.

About 18 years ago, the cultural aspects of Oyacachi, as well as the significant biodiversity of the communal





territory and the protected area, motivated various organizations involved with conservation, investigation and development, to start projects in this area. Two stages can be identified, of relations between the community and the external organizations. The first, from 1992 to 2004 was characterized by a form of external approach. Initiatives were designed (based on the information available at that time) with a very limited incorporation of intrinsic elements belonging to the social and political structure of the population.

Participation by the village people was marginal and there was a very reduced level of communication with the local stakeholders. This approach and relationship produced a series of expectations in the community which - from their point of view - were not attended to, thus resulting in a lack of confidence towards these outside organizations.

The second stage began in 2005 with the projects **The Development of Alternative Handicrafts (2005-2006) and Management of Native Forests in Oyacachi, and Support for the Development of the Community of Oyacachi** (2007 - 2009), promoted by Probona / Cosude / IC / *Samiri* ProGea / Fonag, and by PPD-UNDP / Fonag / *Samiri* ProGea respectively.

The approach emphasized the promotion of local participation, through balanced and strategic external technical assistance. This process received an important boost with the financial resources donated by the Gloria and James Stewart Foundation and the Dutch Embassy, which contributed to the process of improving the handicrafts, the elaboration of the sculptures and the construction of the plaza. Also important was the help of TNC with resources from USAID, to improve the signposts at the entrance to the community. These actions were complemented with the counterpart contributions assigned by the community, both in kind and with work.

The design and implementation of the projects respected the concepts of the community, highlighted the local socio-cultural values, identified and incorporated the criteria and aspirations of the population and promoted the fact that they were the stakeholders in all this process. Actions focused on strengthening the villagers' organizational capacity; strengthening of technical abilities in the areas of woodwork, finances and management of forestry resources; and in promoting the products and services. Moreover it was en-

couraged that initiatives should be identified with the community, rather than that the community should try to identify themselves with the projects.

The first results of this joint learning process, which led to a closer relationship with the people were: i) respect for their logic and time frames, ii) valuing of their cultural identity and relationship with their natural surroundings, iii) strengthening of their own abilities, iv) respect for local participation and mechanisms for decision taking; and v) expectations were within the limits of the project.

As the activities were developed, the participation of the community increased, and this was shown in the increase in counterpart resources, as well as in the communal agreement to some sensitive statutory changes and changes in the management plan for the Aliso forest. The feeling of being participants in the actions and co-responsible for the final results made the community feel owners of the projects. A climate of certainty and increasing confidence was built up between the people and the external team. This was a process of mutual learning, resulting from sharing experiences in participatory management. The process received permanent and important help from the Technical office of the Cayambe-Coca National Park, of the Ministry of the Environment (MAE) in Cayambe.

Various results have been achieved, amongst which it is important to mention that:- the community revitalized and re-affirmed their cultural identity; reorganized their community management systems, improved and invigorated their local economy; strengthened individuals abilities and organizational capacity; incorporated, into their internal structures, community policies which maintain their identity; established new undertakings such as their own loans and savings bank which has had very positive results, and value even more than previously the natural resources that they have around them. A further result is that the people of Oyacachi now promote their products and services with a sense of quality, even though this concept still needs strengthening.

This process has helped to improve basic necessities of the population and has been a positive influence in the life style of an important part of the population; however there are still various challenges to overcome to achieve the wellbeing of all the inhabitants of this community.

1 Antecedentes

La región de Oyacachi está habitada por una comunidad indígena kichwa que pertenece al pueblo kayambi. Adquirió su reconocimiento legal en 1938. Está situada en la parroquia del mismo nombre, en el cantón El Chaco, provincia del Napo. En 1906, mediante escritura pública, el Estado re-



conoció el territorio comunal, el mismo que fue ratificado en julio del 2001. Desde 1948 la comuna es una organización con personería jurídica y está representada por el Cabildo. El Codenpe, en el 2006⁷, la reconoce como pueblo ancestral (Egas, *et al* P. 2010).

La comunidad está localizada en las estribaciones orientales de la Cordillera de los de los Andes, a 3.200 m.s.n.s., allí residen desde hace más de 500 años. Los territorios comunales (63.000 ha⁸ según la escritura registrada en el 2001 en la Notaría del Cantón Cayambe) forman parte del PNCC, representan el 15% del área protegida. Se localizan entre los 1.800 y los 4.000 m.s.n.m. El te-

⁷ Acuerdo 193 de CODEMPE. R.O. del 15 de agosto de 2006 - R. O. No. 334 / 9 de noviembre de 2006 - R. O. No. 393. Registro del Estatuto de la Comunidad Kichwa Oyacachi, cantón El Chaco, provincia de Napo.

⁸ En la literatura se cita una cifra de 44,000 ha, que según Luis Martínez (Com. Per. 09 - 2010) corresponde a la superficie establecida en la "Escritura Madre".



territorio incluye el valle de Oyacachi, páramos y bosque adyacentes en una franja que varía entre los 10 y 20 km de ancho.

La diversidad faunística y florística del PNCC (por ende también en el territorio comunal de Oyacachi) no obstante haber sido descrita solo en un 50%, se considera muy alta: alrededor de 1.350 especies de vertebrados, de ellas 110 son anfibios, 140 reptiles, 900 aves y 200 mamíferos. Oyacachi es reconocido como un lugar con una abundante riqueza en aves de bosque montano alto. La región es uno de los sitios con mayor riqueza de especies de aves a nivel mundial para esa altitud (DIVA, 1997).

La población de Oyacachi la integran 135 familias, aproximadamente 630 personas, 40% son hombres y 60% son mujeres. El 60% de los habitantes son evangélicos, el 30% católicos y el 10% restante no declara su orientación religiosa. La migración es mínima: apenas el 1% anual⁹ y, corresponde a personas que van a trabajar temporalmente en Cayambe o Quito¹⁰.

La comunidad está organizada institucionalmente por la Asamblea, que constituye la máxima instancia del gobierno comunal. Elige a las autoridades del Cabildo¹¹, quienes duran un año en sus funciones y actúan tanto en la gestión interna y externa, como en la mediación y resolución de conflictos interfamiliares, intra-comunales e inter-comunales. En el año 2006 se reformuló el estatuto¹² con el objeto de incorporar mandatos que agilicen la gestión y administración comunitaria, instrumento aprobado por el Consejo de Desarrollo de Nacionalidades y Pueblos del Ecuador (Codenpe).

También está presente la Junta Parroquial, como gobierno local. Los integrantes son electos por votación, previa convocatoria del Tribunal Supremo Electoral. Duran en funciones cuatro años. Las responsabilidades de la Junta están definidas en la Constitución Política del Estado (Art. 267).

⁹ Fundación Antisana. Plan de Manejo Comunitario, Comuna Oyacachi. 2001-2004.

¹⁰ Proyecto Apoyo al desarrollo local de Oyacachi, Sistematización de la experiencia PNUD y SAMIRI Quito 2010.

¹¹ Está conformado por un presidente, un vicepresidente, un secretario, un tesorero, un síndico y cuatro vocales.

¹² Iniciativa apoyada en el marco del proyecto Probona / Cosude / IC / Samiri ProGea - Fonag.

1.1 Actividades locales productivas

Las principales actividades productivas están representadas en cuatro gremios: el pecuario (92% de las familias), el artesanal (59%) el turístico (29%) y el piscícola (26%). El 27% de las familias están vinculadas con el sector público (maestros, empleados del Registro Civil y, las empresas Eléctrica Quito y la de Alcantarillado y Agua Potable de Quito). También desarrollan actividades agrícolas (cultivo de papa, haba, hortalizas, meloco, maíz, mashua), así como avicultura y producción de animales menores. Sus actividades comerciales, sociales y religiosas vinculan a los pobladores de Oyacachi -actualmente- con la Sierra; en el pasado mantenían un activo comercio con poblaciones asentadas en la región del río Quijos, en la Amazonía ecuatoriana.

De acuerdo a Egas (op. cit.), las actividades productivas en Oyacachi han seguido un modelo de subsistencia. Esta tendencia está en proceso de cambio, habiéndose logrado significativos avances al orientar la economía local hacia un modelo que incorpora elementos de mercado, bajo una visión de sustentabilidad socio-ambiental.

Gremio pecuario: La actividad pecuaria se desarrolla en la comunidad desde hace varias décadas. Integran este gremio los productores pecuarios y de animales menores. Cuentan con una propuesta de reglamento para asociarse, pero aún no han tramitado la personería jurídica. Sin esta formalidad legal se les dificulta el acceso a beneficios tales como insumos a menores costos o financiamiento de proyectos.

Entre los problemas que afrontan está el pastoreo del ganado en la zona de páramo, hábitat del oso de anteojos (*Tremarctos ornatus*) (Cuesta, F., et al, 2003). Se han reportado varios ataques de esta especie silvestre al ganado, provocándose un “conflicto gente-oso andino producto de la depredación de ganado” (Flores, S., et al, 2005), en especial con las familias dueñas de los hatos ganaderos (Flores S, et al (2005) estimó que los costos asociados a los ataques sufridos entre enero del 2001 y octubre del 2004 ascienden a US\$ 75.119 dólares. El total de pérdidas sufridas por los afectados asciende a US\$ 46.503 dólares (67,77%

corresponde a carne, 26,31% a leche, 4,14% a futuras crías y 1,78% a traslados). Las pérdidas futuras (producción lechera y crías) ascendían a US\$ 28.615 dólares (38,09% de las pérdidas totales).

Gremio artesanal: La elaboración de artesanías (bateas, azafates, bisbas, cucharas, platos, asientos, palas, hualmos, tarabas y estribos), es una actividad ancestral en la comunidad. Estos artefactos fueron utilizados para intercambiarlos por alimentos, vestimenta o utensilios para la labranza. Los artesanos están integrados en torno a la Asociación de Artesanos Artes Secretas de Oyacachi, la conforman alrededor del 59% de familias. Alcanzaron el reconocimiento legal en 2005. Son responsables de la administración del Centro de Ventas.

Gremio piscícola: Esta actividad se inició en 1997 con la construcción de las piscinas comunitarias para la producción piscícola¹³, a partir del 2002 grupos familiares -por su propia iniciativa- acogen también esta actividad. La Asociación de Piscicultores, integrada por alrededor del 26% de familias, fue reconocida legalmente en el 2009. Las truchas que se obtienen con esta actividad las ofrecen en el mercado local y en Cayambe.

Gremio turístico: El turismo en Oyacachi se inicia a raíz de la construcción del Complejo Termal en 1999¹⁴. El Centro de Turismo Comunitario está integrado por alrededor del 29% de las familias¹⁵. La oferta turística está dirigida a un segmento de población residente en los alrededores de la zona (Cangahua y Cayambe). El Centro fue legalizado en el 2009.

1.2 Instituciones públicas y la comunidad

La comunidad de Oyacachi, debido a su aislamiento geográfico, no concitó la necesaria atención por parte de las entidades públicas. Ubicada en una zona de difícil acceso, con ausencia de carreteras¹⁶ y medios de

¹³ Promovido por la Fundación Natura con recursos de Usaid.

¹⁴ Iniciativa financiada por Usaid a través del proyecto Subir implementado por CARE.

¹⁵ Incluye el trabajo en las termas, venta de alimentos, guías (esporádico).

¹⁶ La carretera a Oyacachi se habilita recién en el año de 1995. La vía desde Cangahua únicamente llegaba hasta el sector de Larcachaca y desde ese punto era necesario movilizarse en caballo o a pies hasta la comunidad. El viaje tenía una duración de aproximadamente un día.

comunicación deficientes¹⁷, el gobierno local (Municipio de El Chaco) no ha tenido una relación continua con la comunidad a pesar de constituir una de sus parroquias (Egas, *op. cit*). El interés de las entidades gubernamentales se enfocó en la captación del agua de las cabeceras de la cuenca del río Oyacachi, para abastecer a la ciudad de Quito y a las comunidades de Cangahua. Patricio Conlago (citado en Egas *et al* 2010), poblador y líder de la comunidad señala:

“Las instituciones públicas que han pasado por la comunidad han respondido a lógicas de administración de recursos naturales diseñadas sin incorporar las decisiones adoptadas por la comunidad; a pesar de haberse llevado a cabo las consultas previas correspondientes, las decisiones de la comunidad no han sido consideradas”.

El limitado diálogo entre las instituciones públicas y la comunidad, de alguna manera, contribuyó a incrementar la resistencia a este tipo de procesos por parte de la población. La consecuencia es que no se han resuelto o encauzado apropiadamente cuatro de los temas socio - ambientales que activan los conflictos: 1) la presencia del ganado vacuno en el páramo, 2) la quema del páramo, 3) el conflicto del oso-ganado y, 4) la utilización del recurso del agua por parte de entidades ajenas a la comunidad.

1.3 La comunidad y las entidades de cooperación

A lo largo de los pasados dieciocho años Oyacachi concitó el interés de varias organizaciones (Tabla 1) que impulsaron o promovieron una amplia diversidad de iniciativas relacionadas con temas de conservación, investigación científica, desarrollo comunitario y productivo, turismo, educación ambiental entre otras. El apoyo externo a la comunidad durante este período, permite identificar dos etapas con las siguientes características (Ilustración 1):

¹⁷ La comunicación telefónica recién es factible desde mediados de la presente década.

Primera etapa (1992 -2006)

Las iniciativas externas en esta etapa, a criterio de los dirigentes de la comunidad, fueron pensadas, programadas y diseñadas desde afuera. No integraron en su diseño elementos culturales intrínsecos en la estructura social local. Excluyeron las lógicas comunitarias que son fundamento del sistema organizativo comunal. Gran parte de los resultados obtenidos no contribuyeron a satisfacer - conforme a las expectativas creadas - las demandas de la comunidad, ni a mejorar la calidad de vida de los pobladores locales. En gran medida la aproximación fue asistencialista. Los proyectos ejecutados en Oyacachi, en esta etapa, no fueron orgánicamente funcionales a la estructura interna de la comunidad, generando una dinámica en la que las relaciones entre la comunidad y las organizaciones externas se desgastaban (Egas, op. cit.) Martínez, J. S. (2006), quien retornó en el 2006 a la comunidad al cabo de algunos años (la primera vez lo hizo en 1997), recoge testimonios de comuneros que expresan *“que los propios comuneros (aún se llaman así) tienen que manejar los proyectos (y los fondos) de la ayuda internacional, y apoyarse en las ONG afuereñas para ciertas actividades puntuales”. Otros más radicales no quieren que ningún proyecto de desarrollo o de conservación se lleve a cabo en sus territorios...”*.

Si bien las metodologías de intervención utilizadas por los agentes de cooperación no fueron del todo adecuadas, la comunidad tampoco reaccionó apropiadamente, como para articular un adecuado involucramiento con esos actores. En la práctica se pagó la factura de la experiencia aún incipiente en cuanto a relaciones con la cooperación (Egas, op. cit). Esta situación fue el punto de partida para que la comunidad tenga una reflexión crítica respecto a la cooperación externa, los resultados y la forma de relacionamiento con ellos.

Es importante destacar que algunas de las iniciativas que se desarrollaron en esta época aún subsisten y tienen incidencia positiva en la dinámica económica local: las piscinas termales y las dedicadas a la piscicultura. De aquel periodo se destaca además la importante información científica que se documenta en trabajos realizados por DIVA (1997), los

desarrollados por EcoCiencia y los trabajos de TNC con el programa “Parques en Peligro”.

Segunda etapa (2005-2009)

La segunda etapa de apoyo va desde 2005 al 2009. Tiene sus inicios a partir del diseño e implementación del proyecto **Desarrollo de Alternativas Artesanales y Manejo de Bosques Nativos en Oyacachi**¹⁸ (Bosques Nativos 2005 - 2006), que promueve un proceso de gestión participativa y desarrollo comunitario. Las acciones fueron fortalecidas con el proyecto **Apoyo al Desarrollo Local de la Comunidad de Oyacachi**¹⁹ (Apoyo Local 2007 - 2009) implementado por la Asociación de Artesanos desde marzo del 2007 hasta marzo del 2009.

Los objetivos de los proyectos en esta etapa se orientaron a reforzar la capacidad organizativa local vinculada al manejo de los recursos forestales y conservación de la biodiversidad de Oyacachi, apoyar al fortalecimiento de los talentos humanos en especial al grupo de artesanos, capacitación en administración de sus recursos financieros, y mejoramiento de la imagen corporativa.



¹⁸ Financiado por Probona / Cosude / IC / Samiri ProGea – Fonag / Cabildo de Oyacachi.

¹⁹ Financiado por Fonag / PPD UNDP / Samiri ProGea / Cabildo de Oyacachi.

Tabla 1: Etapas de apoyo externo a la comunidad²⁰

Etapas	Financiamiento	Ejecución	Implementación / Asistencia Técnica (AT)	Tema
Primera Etapa	Usaid I (1992 - 2000)	CARE- SUBIR	Fundación Antisana (Funan)	Estudios para Plan de Manejo
			TNC	Estudios de Conservación
			Fundación Natura	Piscícola comunitaria
			Fundación Rumicocha	Control y vigilancia ambiental
	DIVA -1995	Centro para la Investigación de la Diversidad Cultural y Biológica de los Bosques Pluviales Andinos (DIVA), Dinamarca		Oyacachi: la gente y la biodiversidad
	Usaid II (2001-2006)	The Nature Conservancy TNC	EcoCiencia	Estudio del Oso Andino / Turismo / Educación Ambiental
			Fundación Rumicocha	Control y vigilancia ambiental
			Fundación Antisana	Plan de Manejo
	Segunda Etapa	PROBONA / COSUDE / IC / Samiri ProGea / FONAG (2004)	Asociación de Artesanos delegados del Cabildo	Samiri ProGea (AT)

²⁰ Varias otras organizaciones han desarrollado iniciativas en la comunidad, por lo que se anticipa que el listado no es completo. Se presentan aquellas que han sido citadas por varios de los entrevistados y que también se encuentra en la literatura.

Segunda Etapa	Embajada Países Bajos / Gloria and James Stewart Foundation 2007 - 2008	Asociación de Artesanos	<i>Samiri ProGea</i> (AT)	Apoyo al sector artesanal: innovación, elaboración de esculturas, construcción de la Plaza
	PPD UNDP / FONAG / <i>Samiri Progea</i> / Cabildo de Oyacachi (2007 - 2009)	Asociación de Artesanos	<i>Samiri ProGea</i> (AT)	Manejo forestal y viveros, capacitación en artesanías. Legalización caja de ahorro y crédito. Construcción y manejo del centro de ventas de artesanías
	USAID / AETS / TNC 2008	Asociación de Artesanos	<i>Samiri ProGea</i> (AT)	Señalización y apoyo al proceso de renovación de las artesanías
	USAID / AETS 2008	<i>Samiri ProGea</i> / Asociación de Artesanos	<i>Samiri ProGea</i> (AT)	Señalización y apoyo al proceso de renovación de las artesanías
	USAID / AETS (2008 - 2009)	AED	Solimar	Proyecto Ecolodge
Fundación Rumicocha			Promoción turística	
TNC*			Señalización – Esculturas* / Promoción Turística	

* TNC apoyó financieramente para que *Samiri ProGea* / Asociación de Artesanos realicen la nueva señalización para Oyacachi y cofinanciaron la elaboración de las esculturas.

Otras iniciativas que se implementaron en la comunidad entre el 2003 y el 2009.

Financiamiento	Ejecución	Tema
Emaap – Q (2008)	Grupo consultor de la Universidad Central	Plan de Desarrollo de la Comunidad ²¹ . Compensación por el uso del agua
Fonag (2003 – 2009)	CESA	Diagnósticos / capacitación / AT - temas pecuarios

Ilustración 1: Etapas de apoyo en Oyacachi



²¹ La Comunidad no se sintió partícipe de esta iniciativa, si bien se desarrollaron talleres de socialización. Consideraron una imposición de la Emaap – Q.



2 Principios para el trabajo con comunidades

Samiri ProGea en el marco de sus actividades con comunidades indígenas y campesinas en Bolivia, Perú y Ecuador, acumuló aprendizajes y experiencias que condujeron a construir orientaciones estratégicas y principios para apoyar a las comunidades, éstos se sintetizan así:



2.1 Valorar y destacar el acervo local

Reconoce que cada grupo o conglomerado social tiene valores morales, culturales y materiales que deben ser apreciados y respetados. En ocasiones estos valores no son apropiadamente percibidos por los observadores externos, y están relativamente ausentes en el diseño de proyectos.

Reconociendo esta debilidad y con el propósito que, desde el inicio, se inserten la visión y valores locales, la aproximación en su pri-





mer momento se enfoca en identificar a través del diálogo con los actores comunitarios: ¿qué fortalezas o habilidades existen al interior de cada grupo? ¿cómo se expresan en la cotidianidad, en sus labores o actividades culturales, sociales o económicas?.

Dos preguntas son planteadas ¿para qué son buenos?, en el sentido de conocer sus habilidades intrínsecas; y, ¿con qué recursos cuentan?, orientada a identificar la existencia recursos culturales o naturales, conocimientos, herramientas etc. Mediante las respuestas se pretende identificar un hilo conductor que dé contenido a las acciones.

Ilustración 2: Principios de acercamiento a la comunidad



A los miembros de la comunidad de Oyacachi se les hizo las preguntas antes referidas. Sin dudar, la respuesta fue “las artesanías”. Tenía lógica, ya que éstas forman parte del acervo cultural de Oyacachi y están asociadas con el uso de los recursos forestales que poseen. La elaboración de artesanías constituye una de las pocas actividades ancestrales que aún persisten en la comunidad. Las utilizaron para el trueque con las comunidades vecinas de la Sierra, cambiándolas por cereales que no se producían en la localidad o por ropa. *“El aprendizaje del tallado de la madera fue indispensable para la vida y el sustento familiar, el joven que no cumplía con esa norma, no podía casarse. Los abuelos aplicaban la ley fundamental de forestar y reforestar con las plantas de aliso que es de fácil crecimiento”* (Parión, H. 2010).

Sobre la base de este principio, la Asociación de Artesanos en el marco del proyecto promovido por Probona / Samiri ProGea - Fonag, inició un proceso de capacitación y mejoramiento de técnicas para agregar valor a las artesanías que producían, vinculando su elaboración al manejo sostenible del bosque de aliso. A partir de esta aproximación, fue factible construir espacios de diálogo que originaron otras ideas, iniciativas y actividades que se describen en el presente documento.

2.2 Respetar los tiempos y lógicas comunitarios

Tiempos comunitarios y tiempos institucionales de las entidades externas ¿cómo articularlos? ¿cómo aproximar dos “temporalidades” diferentes sin que se generen tensiones entre ellas? Los tiempos comunitarios, por lo general, están asociados a los ciclos productivos pecuarios o agrícolas, a las festividades tradicionales, a gestiones privadas o labores que son de interés de la comunidad como la minga, por ejemplo. Los tiempos institucionales, de su parte, anclados a los flujos financieros, a la entrega de reportes dentro de períodos prefijados en los proyectos, acelerados por los medios de comunicación ciudadanos - cibernéticos.

Los tiempos de las comunidades y de las instituciones no necesariamente se acomodan entre sí, existen evidentes desfases. En el caso de las comunidades, muchas veces requieren de procesos que deben pa-

sar por las diversas instancias del gobierno local - cabildo o asamblea -. En el caso de las instituciones los plazos y tiempos están establecidos en los contratos o convenios. La experiencia enseña la importancia de implementar estrategias que motiven la participación activa de los actores locales, sin irrespeter sus tiempos para la toma de decisiones y para la implementación de las acciones.

Durante la implementación de los proyectos en Oyacachi, de manera permanente se perfilaron retos y desafíos tanto para la comunidad como para las organizaciones que los apoyaban. Es importante señalar que los proyectos en ejecución no presionaron ni forzaron a la comunidad, se buscó balancear las “urgencias” de respuesta que requería la implementación de proyectos, con las etapas que dentro de la comunidad existen, para que la toma de decisiones la realice la Asamblea o el Cabildo. Cuando fue necesario realizar reuniones extraordinarias de la Asamblea, el Cabildo procedió a convocarlas para conocer, discutir y votar por ejemplo la propuesta de construir un Ecolodge, o la propuesta del Plan de Desarrollo Comunal. Si el tema a tratar no requería la participación de la Asamblea comunal, las decisiones eran tomadas por las autoridades del Cabildo (por ejemplo para que la Asociación de Artesanos, su presidente, suscriba el proyecto con PPD UNDP).

2.3 Formación de talentos humanos locales

La sostenibilidad de procesos, no tendrá futuro si es que no se cuenta con el talento humano preparado que los sostengan e impulsen. Este es un tema extremadamente sensible en comunidades que, por la marginalidad y la falta de oportunidades para formar cuadros locales, se ven obligadas a depender de especialistas o técnicos de afuera, quienes se retiran una vez que concluye su compromiso. Los proyectos por lo general cuando culminan, no tienen continuidad; entre otros motivos, porque el grupo o en la entidad beneficiaria no dispone de técnicos locales capacitados para que se hagan responsables de su seguimiento, no obstante la buena voluntad que pueda existir.

Como principio se promueve la formación y fortalecimiento de talentos humanos locales, ya que finalmente la comunidad será la responsable de la continuidad de los procesos. Se orienta, además, a contribuir en la preparación de potenciales líderes locales, quienes en su momento deberán asumir responsabilidades dentro de la comunidad. Este enfoque también está dirigido a reforzar la autoestima local y que se potencien valores como la identidad cultural. Se busca que en estos procesos exista una visión de equidad entre hombres y mujeres.

La formación de talentos humanos locales tiene como finalidad última responder a demandas específicas que surjan en la comunidad, sean para la planificación - implementación de proyectos o por la necesidad de técnicos para atender las propias actividades locales tales como administración, gerencia, contabilidad, prestación de servicios, etc. La formación tiende a que puedan insertarse con competencia en los mercados laborales de sus propias localidades.

En el caso de Oyacachi, la formación y fortalecimiento del talento humano se instrumentó a través de talleres de capacitación. Fue una acción permanente. Este principio de acercamiento a la comunidad se consideró como un eje transversal en la gestión de los proyectos.

La formación de talento humano permitió que iniciativas apoyadas por otras entidades, como en el caso del turismo, puedan contar con personal local con una preparación básica para que participe en esos nuevos emprendimientos. A mediano y largo plazo el talento local capacitado, constituirá el capital humano con el que la comunidad podrá llevar a cabo sus propias iniciativas. Se aspira que este proceso tenga un efecto multiplicador, en la medida en la que los técnicos capacitados se exijan más y a su vez se constituyan en capacitadores de nuevas generaciones.

2.4 Afianzar el capital social: construcción de un clima de confianza

El capital social está visto como “un recurso del que disponen los individuos, ya sea en grupos, o a nivel de toda la comunidad, y que puesto en

funcionamiento y combinado con otros tipos de capital contribuye a satisfacer necesidades o el logro de ciertos objetivos” (Lorenzelli 2004). El capital social surge de una situación de confianza, que contribuye a establecer puentes o vinculaciones entre organizaciones tanto locales como externas a la comunidad.

El desarrollo de una comunidad (*Ibídem*) no puede centrarse únicamente en las organizaciones que se hayan generado en su seno y en su capacidad interna de coordinación. Es necesario también promover el relacionamiento o el establecimiento de alianzas con organizaciones externas, para que éstas apoyen o faciliten el acceso a recursos y medios frecuentemente ubicados en los centros de toma de decisiones y poder. El relacionamiento o la formación de alianzas constituyen también activos que se integran al capital social de una comunidad, expresados en la construcción de redes o en la definición de normas desarrolladas en un clima de confianza recíproco, las que a su vez deben conducir a facilitar la coordinación y cooperación para el beneficio mutuo, para así acrecentar los beneficios de la inversión en capital físico y humano (Espinoza 2003).

La construcción de confianza, base fundamental para los procesos, se expresa en cinco niveles: i) el reconocimiento, ii) conocimiento, iii) colaboración, iv) cooperación y, v) la asociación. Cada uno de éstos está asociado a un valor.

La Tabla 2 define los momentos en el proceso de construcción de Capital Social, cuyo último nivel (5) el de asociarse, tiene como valor la “confianza”. En Oyacachi, sin seguir en rigor lo citado en la tabla pero sí de manera empírica, se transitó por todos los niveles. El establecimiento del clima de confianza entre la comunidad y las entidades externas, en la práctica, resultó de la apropiada y consensuada implementación de los tres principios anteriormente citados. Fueron necesarios la generación de espacios de diálogo, el establecimiento de mecanismos de comunicación e información, y un trabajo permanentemente en la socialización de las propuestas en curso y las que surgían de la propia comunidad, a fin de que se vea y se traduzcan esos principios en esfuerzos sostenidos y a largo plazo. Fue importante que

líderes y pobladores, muchos de los que mantenían una posición de reserva frente a las organizaciones externas, recuperen el interés, ya que finalmente eran quienes tomarían las decisiones.

Tabla 2: Momentos en la construcción del capital social

Nivel	Acciones	Valor
5. Asociarse	Compartir objetivos y proyectos	Confianza
4. Cooperar	Compartir actividades y recursos	Solidaridad
3. Colaborar	Prestar ayuda esporádica	Reciprocidad
2. Conocer	Conocimiento de lo que es o hace el otro	Interés
1. Reconocer	Destinadas a reconocer que el otro existe	Aceptación

Tomado de: Fleury, Sonia. 2002

En Oyacachi, al interior de la comunidad existen percepciones sobre el proceso seguido que se sintetizan en: i) por un lado algunos de los líderes comunitarios tienen un mayor relacionamiento con la cooperación externa, puesto que siguieron de cerca y tomaron decisiones sobre la ejecución de los proyectos; los líderes han ganado experiencia aprendiendo formas de gestión, involucramiento y negociación con los agentes externos; ii) comuneros que participaron en las iniciativas y otros que no lo hicieron, reconocen una incidencia positiva en la cotidianidad de la vida comunitaria y en las suyas propias. Apoyan los procesos y las iniciativas en curso; y, iii) comuneros que no participaron de manera directa y que aún mantienen cierto nivel de recelo, atribuible al desconocimiento o dudas sobre los resultados de los proyectos; en la práctica esta actitud es consecuencia del discurso que crea expectativas que finalmente no se concretan.

3 Enfoques orientadores

La aproximación para desarrollar las actividades en Oyacachi no siguió, en sentido estricto, procedimientos de una metodología tradicional o formal. Fue una aproximación de **aprendizaje compartido** que parte del reconocimiento de que cada uno de los participantes posee experiencia



y conocimientos para compartir con su contraparte. Este proceso de aprendizaje implicó las siguientes aproximaciones: 1) participación, 2) socialización, 3) consulta, 4) capacitación, 5) autogestión, 6) compromisos de contraparte y, 7) elaboración de convenios de cooperación. Esta aproximación permitió que la comunidad se sienta copartícipe de las acciones, co-ejecutora de los proyectos y co-responsable de los resultados finales.

Antes de describir el abordaje expuesto, es oportuno destacar el compromiso de los dos técnicos locales, Héctor Parión (Técnico en

.....



artesanías y manejo forestal) y Patricio Conlago (Coordinador Local)²², integrantes del equipo de los proyectos y quienes constituyeron un valioso enlace con la comunidad y con las autoridades locales. Fueron responsables del seguimiento y la ejecución de las actividades planificadas, cumplimiento de las metas y preparación de informes, organizaron y coordinaron talleres de capacitación, la participación de las autoridades en las consultas, la socialización de temas, la elaboración de convenios, el cumplimiento de los compromisos de contraparte, entre otras actividades.

3.1 Participación

Desde sus inicios, la presencia y opinión de la comunidad fue fundamental, tanto en el diseño, como en la implementación de los proyectos. Sin embargo, la participación de la comunidad no ocurrió de manera inmediata y espontánea. Al inicio (2004) el acercamiento, informal, fue con Héctor Parión, y se relacionaba



con las artesanías en Oyacachi. Cuando se le expuso la posibilidad de un proyecto de apoyo a los artesanos señaló que *“otros ya nos han ofrecido igual y nunca pasa nada, sólo es un pretexto para capturar las informaciones (...)”* (Parión, H. 2010), expresión que resume el criterio de la comunidad y que ponía límites al desarrollo de cualquier iniciativa. Con esa reserva, Héctor Parión manifestó su interés en recibir el apoyo luego de haber consultado y recibido la aprobación tanto del

²² Patricio Conlago, en el 2009 fue Presidente del Cabildo; actualmente actúa como síndico. Héctor Parión fue Presidente de la Asociación de Artesanos y luego del Gremio de Turismo.

grupo de artesanos -quienes estaban organizados en una preasociación- como de los integrantes del Cabildo (*Ibídem*).

En el diseño del proyecto participaron delegados de la preasociación de artesanos. Entre la preparación y la firma del convenio no transcurrieron más de noventa días; esta agilidad mostró que efectivamente se deseaba apoyar a la comunidad sin entrar en largas y tediosas reuniones y diagnósticos: el enfoque estaba identificado, lo que se planeó fue cómo ponerlo en práctica.

Las primeras acciones se iniciaron con el liderazgo de H. Parión y P. Conlago quienes organizaron localmente al grupo de artesanos (52 personas) para participar en el curso de artesanías financiado por el proyecto **Bosques Nativos 2005 – 2006**. Con la **Escuela de Arte Quiteño** se suscribió un convenio para que ésta dictase el curso. Dicha escuela, posteriormente, otorgó becas a seis participantes para que continúen su formación en Quito²³.

La elaboración del Plan de Manejo del bosque de aliso y el manejo del vivero, contaron con la asistencia técnica de la Asociación de Agrónomos Indígenas de Cañar²⁴. La decisión de contratarlos la tomaron el Cabildo y *Samiri ProGea*, basándose en tres criterios: i) las capacidades técnicas demostradas en temas forestales y manejo de viveros; ii) ser indígenas y, iii) que sus técnicos son kichwa hablantes. La presencia de los técnicos de la Asociación facilitó el diálogo con los comuneros dueños del bosque y contribuyó a motivar su participación en el diagnóstico y formulación del Plan finalmente aprobado por el Cabildo²⁵.

²³ El compromiso fue que una vez concluidos los estudios retornen a la comunidad y compartan sus conocimientos. Los beneficiados fueron: Ezequiel Parión, Rigoberto Ascanta y Iván Quinatoa en la ebanistería, Efraín Farinango y Edison Tandayamo en el tallado y taracea, Pascual Pilca en la albañilería y la señorita Bertila Aigaje en corte y confección.

²⁴ La AAIC recibió recursos de los programas Fosefor y Probona, coordinados por *Samiri ProGea* para implementar proyectos en Cañar. Tienen buena experiencia en manejo forestal y de viveros.

²⁵ Oficio del 26 de mayo del 2009, firmado por Germán Aigaje (Vicepresidente del Cabildo) y Gerardo Parión (Secretario), dirigido al Secretario Técnico del Fonag, en el que informan que el Plan de Manejo del Bosque de Aliso ha sido "acogido y respaldado por el Cabildo".

La aproximación realizada mostró a las autoridades del Cabildo y miembros de la comunidad, que las iniciativas promovían la participación directa en la ejecución de las actividades, y que tenían un rol mucho más activo en el diseño de futuras iniciativas. Esto se reflejó en la formulación del proyecto de **“Apoyo Local 2007 - 2009”**; implementado en el 2007-2009, como en la formulación del proyecto



“Apoyo al Manejo de la Recay y al Sector Productivo Pecuario, Artesanal y Organizacional de la Comunidad de Oyacachi” presentado a Ecofondo; y, en la preparación del documento para participar en el concurso organizado por Solimar para la construcción de un Ecolodge. En el diseño participaron delegados del Cabildo, de la Asociación de Artesanos, y de los gremios de turismo, piscicultores y pecuario.

Cada uno de los proyectos establecía los recursos de contraparte; uno de los mecanismos propuestos fue la minga; el responsable de organizarla fue el Cabildo y la comunidad participó activamente. También fue relevante la participación en la gestión de la marca Oyacachi, en la legalización de los gremios productivos, en la reingeniería de la marca y en la elaboración del material de difusión.

Los espacios de capacitación contribuyeron a visibilizar y potenciar la participación de género, así como de dos discapacitados con deficiencia auditiva y cierto grado de retardo mental.

3.2 Socialización

Tiene como propósito promover que una comunidad adecuadamente informada internalice, y de ser el caso, legitime las iniciativas. Se encamina además a receptor criterios sobre temas que tengan o pudiesen tener relación con sus actividades cotidianas, o que son de interés tanto individual como colectivo.



Lo importante es que exista una valoración consciente de las ventajas y desventajas de una propuesta. El propósito final es que los miembros de la comunidad tengan una activa, efectiva y reflexiva participación cuando la autoridad competente deba adoptar una decisión, ya que como actores sociales tienen un papel que desempeñar en el cumplimiento de las decisiones que se adopten.

Con el apoyo de los técnicos locales se propiciaron espacios de socialización, así como la presencia en eventos que la comunidad organizaba como reuniones del Cabildo y asambleas o festividades comunitarias. En estos espacios se tuvo la oportunidad de compartir y explicar con mayor detalle, temas que requerían la opinión de la comunidad como la selección de la nueva marca, el alcance del plan de manejo del aliso y del polylepis, la presentación de la página web, la carpeta promocional, o la iniciativa del Ecolodge.

3.3 Consulta

Se fundamenta en el derecho de los pueblos a decidir sus prioridades en la medida en que éstas incidan en su forma de vida; en el derecho que tienen a que se respeten sus valores espirituales, culturales o naturales: en su prerrogativa de decidir las estructuras institucionales a las que se deben o gobiernen sus actividades; en su facultad a orientar, en lo que corresponda, su desarrollo económico, social o cultural. Esta aproximación está en correspondencia con el Artículo 7 del Convenio 169 de la Organización Internacional del Trabajo (OIT); y, con lo establecido en la Constitución Política del Estado.

Las consultas formales, en el caso de Oyacachi, se las instrumentó a través de las reuniones de la Asamblea comunitaria o del Cabildo; también se acudió a la Junta Parroquial. Estos espacios son propicios para deliberar sobre materias de interés comunitario que requieren la formalidad de la toma de decisiones. En estos espacios, en especial en la Asamblea y el Cabildo, se discutió la actualización del estatuto comunitario, la autorización para la confor-



mación de los gremios productivos, el alcance de la implementación de las actividades de reforestación, la propuesta para la construcción del Ecolodge, los pronunciamientos oficiales requeridos para presentar el proyecto a Ecofondo, la presentación de los planes de manejo de los recursos forestales, entre otros.

3.4 Capacitación

La capacitación constituye una herramienta imprescindible para el fortalecimiento de los recursos humanos. Busca modificar, mejorar y ampliar los conocimientos, habilidades y actitudes de una persona o grupo, más aún cuando una comunidad o grupo social están expuestos a nuevas circunstancias internas y externas que inciden en su desarrollo social, cultural o económico.

La capacitación apunta a mejorar los niveles de desempeño de las personas, de tal suerte que estén mejor preparadas para enfrentar los retos que generan las actuales dinámicas de cambio. Busca proporcionar o fortalecer habilidades, que produzcan un cambio positivo en el desempeño de las tareas o actividades encomendadas.



Este proceso educativo no formal, en función de objetivos claramente definidos requiere aplicarse de manera sistemática y organizada, para que las personas adquieran y refresquen conocimientos, desarrollen o fortalezcan habilidades y, cambien actitudes. Está implícita la transmisión de conocimientos específicos que tengan relación con las actividades que se promueven y que pueden incidir en el grupo al que pertenecen o en el ambiente. Se espera que los beneficios de este proceso también contribuyan al desarrollo de esas personas, en la medida que deban cumplir con futuras responsabilidades en la comunidad o fuera de ella.

En Oyacachi, la capacitación de talentos humanos fue un mecanismo concebido desde el inicio de los proyectos; se desarrollaron talleres en diferentes áreas:

- Administración y manejo contable (dirigido a todos los gremios).
- Costos de producción y determinación de precios.
- Mejoramiento de técnicas artesanales.
- Manejo de los recursos forestales y producción en viveros.

3.5 Autogestión

La autogestión es una de las aspiraciones que por lo general se espera tengan lugar en los proyectos. Lograr que aquello ocurra está en función de cómo la iniciativa ha sido acogida por la comunidad, y finalmente, si se la sostiene o no, generando sus propios recursos. En Oyacachi las operaciones administrativas y contables de la Caja de Ahorro y Crédito, como las del Centro de Ventas de Artesanías, estuvieron financiadas por los proyectos; actualmente esas operaciones forman parte de la estructura de gastos de esas unidades. Los administradores y empleados reciben sus salarios de la operación financiera de esas entidades (Ref.: Tabla 5). Los proyectos dejaron de financiar los honorarios de los responsables del Centro Ventas, cuando los estados financieros auditados mostraron que era factible incorporar esos valores en los gastos de operación; también contribuyeron a fortalecer los procesos de autogestión mediante el robustecimiento de la capacidad organizativa comunal y de los talentos humanos. Las autoridades lo-

cales, en su momento, establecieron alianzas con otras entidades y gestionaron apoyos para atender los compromisos de contraparte: por ejemplo, la Junta Parroquial y el Cabildo gestionaron material con el Municipio de El Chaco para la construcción del Centro Ventas y la Plaza de las Esculturas, la Asociación de Artesanos gestionó la construcción del taller artesanal con la Prefectura del Napo.

Por iniciativa propia, un grupo de artesanos gestionó en 2010, ante el Ministerio de Cultura, dos proyectos por un monto de US\$ 6.000 cada uno. Se elaborarán esculturas con madera colectada del campo y sin cortar árboles en pie.

3.6 Compromisos de contraparte

Los compromisos de contraparte son un componente importante en el diseño de los proyectos, ya que en alguna medida reflejan el interés real de una comunidad en comprometerse con la gestión. Dependiendo de la capacidad de una comunidad, la contraparte puede estar representa-



da con recursos en especie (materiales, infraestructura, mano de obra) o financieros. La comunidad de Oyacachi desde el inicio se mostró dispuesta a coparticipar en los proyectos. Los recursos de contraparte fueron claves, no solo desde el punto de vista económico, sino también desde el punto de vista social, pues mostraron empoderamiento y apropiación del proceso. Los compromisos de la comunidad (Tabla 11) fueron aportes en efectivo, en especie (materiales, terrenos), mano de obra así como de respaldo político.

3.7 Acuerdos de cooperación

Hubo actividades que demandaron del establecimiento de convenios de cooperación con otras entidades. Con el Ministerio del Ambiente (MAE) se suscribió un convenio de comodato con el Cabildo, para que los artesanos puedan utilizar la guardianía que tiene en la comunidad para que allí funcione el taller de capacitación. Para la elaboración de los planes de manejo del aliso y polylepis, se suscribió un contrato de asistencia técnica con la AAIC. La socialización del plan de manejo del aliso y las actividades agroforestales y de reforestación, contaron con la cooperación del Instituto Nacional de Capacitación Campesina (Incca), entidad que apoyó iniciativas de producción agrícola en la comunidad.





4 Resultados de los proyectos y su incidencia en la comunidad

Las iniciativas que se desarrollaron entre el 2005 y el 2009, apoyadas por varias organizaciones (Tabla 12), tuvieron entre sus objetivos: fortalecer la estructura del Cabildo; apoyar la formación y legalización de asociaciones y gremios; reforzar las capacidades de la comuna / gremios en planificación - administración de sus recursos financieros locales; apoyar al diseño e implementación del plan manejo del bosque de alisos y del bosque de polylepis, así como promover actividades de forestación y reforestación. La tecnificación del trabajo artesanal, segunda fuente de ingresos en la economía familiar, mereció especial atención, el propósito fue proporcionar a los artesanos nuevos conocimientos de métodos y técnicas artísticas que agreguen valor a sus prácticas ancestrales en la elaboración de artesanías. Este enfoque se complementa con el impulso de estrategias de promoción y difusión directa y,





la revisión y actualización complementado con una revisión de la imagen corporativa de la comunidad. Un resumen de los principales resultados se detalla en la Tabla 11.

4.1 Incidencia en los gremios productivos

4.1.1 Sector de artesanos

Los artesanos en Oyacachi tradicionalmente han elaborado objetos con propósitos utilitarios (cucharas, bateas, azafates y mazos) utilizando como materia prima los recursos forestales de los bosques nativos comunitarios, principalmente los de aliso. En esta ancestral tradición, se destacan artesanos que tienen habilidades especiales para el tallado, pintura, pirograbado, etc. Por lo tanto los proyectos en una de sus líneas, contribuyeron a fortalecer la producción artística creativa de los artesanos.

El proceso de renovación e innovación de las artesanías se inició con el proyecto **Apoyo Local 2007-2009**. Complementaron el proceso los proyectos “Innovación del producto artesanal, Mejoramiento de las técnicas de elaboración de las artesanías de madera y Apoyo turístico y artesanal para la Comunidad de Oyacachi”²⁶.

El tránsito hacia una producción artística implicó una renovación creativa de los artesanos por un lado y por otro, el uso de los recursos forestales con criterios de sustentabilidad, puesto que para la producción de esos bienes no fue necesario utilizar solo madera de árboles en pie, sino que se mostró que es factible aprovechar la madera de los árboles caídos y de otras piezas que en el pasado se desechaban (Egas, op. cit.).

²⁶ En la década de los 70 el pastor evangélico Jaime Humberto Lomas capacita a un grupo feligreses para que elaboren bandejas de peces, de hojas de bijao, zapatos viejos y tallas de apliques en alto y bajo relieve. La Iglesia Evangélica continuó con esporádicos eventos de capacitación hasta 1996 cuando finaliza el apoyo del Ministerio de Bienestar Social - PRONADER / Sierra Norte DRI. Patricio Conlago, preparado en la Universidad de Bellas Artes de Ibarra, impulsa desde 1998 el piro grabado. En el 2000 EcoCiencia organiza un curso de una semana con un escultor cubano, el enfoque fue esculturas estilizadas de animales silvestres aplicando la proporción y la técnica de pintar con esmalte (Parión, H. 2010).

Las líneas de trabajo en el campo artesanal fueron: capacitación en el mejoramiento de técnicas artesanales y los procesos de producción, la construcción del centro de ventas para las artesanías, la elaboración de las tres esculturas y la construcción de la plaza.

4.1.1.1 Capacitación en nuevas técnicas artesanales

El curso de creatividad, organizado en cuatro módulos, enfocó los siguientes temas: i) *Entorno*.- orientado a valorar la riqueza social, cultural y natural de la comunidad, busca caracterizar la esencia del producto artesanal local; ii) *Identidad*.- asociada con la generación de productos artesanales con identidad y valor cultural local; iii) *Creatividad*.- desarrollo y aplicación de procesos que van desde la concepción de la idea, hasta la creación de la nueva alternativa en el producto artesanal en su forma función, color y textura; y, iv) *Innovación*.- diseño y articulación con nuevas propuestas, asociada con la generación de ideas, seleccionarlas, desarrollarlas y promoverlas para su inserción en mercados.

Las actividades de capacitación iniciaron con dinámicas grupales con el propósito de establecer un ambiente de confianza entre instructores y estudiantes, se aplicaron cuatro dinámicas (Santacruz, P. 2009):

- i) **Dinámica del ovillo:** consiste en pasar de una persona a otra un ovillo de lana, de tal manera que se teja una red entre todos. Muestra y evalúa la importancia del rol que tiene cada persona en sostener el hilo, formar la red, cumplir una meta y mantener un proceso iniciado.
- ii) **Elaboración de un cuento tradicional:** basado en elementos locales como, animales, plantas, naturaleza y personas: evalúa la capacidad de escribir un cuento, de expresar corporalmente las ideas, diálogos y de transmitir un mensaje.

- iii) **Dinámica de la risa:** evalúa la capacidad para romper los miedos. Este ejercicio ayudó a observar a los participantes cómo manejar sus miedos y romper esquemas establecidos.
- iv) **Dinámica de creatividad:** orientada a despertar el ingenio y la creatividad en cada una de las personas, para resolver un problema. Permite observar y evaluar el pensamiento creativo de los participantes

Tabla 3: Enfoques de la capacitación artesanal

Etapas	Temas de los talleres	Enfoques de los talleres
Primera	Mejoramiento de técnicas de tallado en madera dibujo y pintura	Capacitación en manejo de herramientas y conceptos artesanales.
Segunda	Mejoramiento de técnicas en pintura , tallado y acabados finales	<ul style="list-style-type: none"> • Creación de un ambiente de confianza. • Capacitación artesanal en tallado • Capacitación artesanal en pintura. • Capacitación artesanal en dibujo.
Tercera	Innovación del producto artesanal, señalización turística, interpretativa, promoción, y difusión de materiales promocionales, para la comunidad de oyacachi	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitación artesanal en tallado. • Capacitación artesanal en pintura. • Curso de creatividad en 4 módulos: <ul style="list-style-type: none"> - entorno - identidad - creatividad - innovación

4.1.1.2 Centro de Ventas

Los artesanos ofertaban sus productos de manera independientemente, sea en sus propias casas o al ingreso de las termas. De esta etapa Parión H. (2010) recuerda que *“En el año del 2002 se inicia una fuerte competencia entre los comuneros(as) en la venta de los objetos pirograbados, y artesanías tradicionales. La calidad de los acabados era deficiente, lo más*

importante fue ganar dinero. Los diseños se copiaban sin dar crédito al autor, tampoco perfeccionaron las técnicas ni definieron el simbolismo del objeto. Con el tallado en madera y las esculturas la situación no fue diferente". Se generaba una innecesaria competencia de precios incidiendo en la baja calidad de productos finales. Para solucionar esta situación, se resolvió construir un centro de ventas para que a través de él se ofrezcan las artesanías que se elaboran en la comunidad.

La edificación del Centro de Ventas contó con el apoyo del Cabildo que asignó el terreno, la Junta Parroquial consiguió materiales (arena, ripio), el transporte fue facilitado por el Municipio del Chaco; la construcción se hizo a través de mingas organizadas por los técnicos locales junto con los miembros de la Asociación de Artesanos. Estas acciones fueron complementadas con recursos económicos del proyecto **Apoyo Local 2007-2009** para la compra de materiales de construcción y pago de los honorarios del maestro mayor y dos albañiles.

El Centro de Ventas significa un importante aporte para los artesanos en la comercialización de las artesanías. Se inauguró en diciembre del 2007. Entre enero y julio del 2008 no se tiene un registro contable de las ventas ni de los gastos. El administrador llevaba un registro de los productos entregados y luego liquidaba los valores correspondientes a cada artesano conforme se vendían sus productos. A partir de agosto del 2008, con la creación de la Caja de Ahorro y Crédito y la capacitación a algunos artesanos en manejo contable y administración, se empieza a tener datos documentados y organizados del total de ventas mensuales. La Tabla 4 ilustra la evolución de las ventas, conforme están detalladas en los registros contables auditados.



Tabla 4: Registro de ventas del almacén artesanal

	Ventas año 2008	Ventas año 2009
Enero	ND	3.843,81
Febrero	ND	3.678,14
Marzo	ND	2.755,83
Abril	ND	2.540,70
Mayo	ND	2.572,45
Junio	ND	697,90 ²⁷
Julio	ND	2.033,73
Agosto	2.701,89	3.964,23
Septiembre	2.223,25	2.219,78
Octubre	2.529,99	2.276,60
Noviembre	3.577,37	3.455,09
Diciembre	3.334,77	4.655,81
Total	14.367,27	35.035,00

Fuente: Estados financieros al 30 de junio del 2010.

Los estados financieros del Centro de Ventas fueron preparados con un corte a diciembre 31 del 2009. Observamos que al finalizar el período, el almacén tuvo un ingreso por ventas por US\$ 35.035 dólares. Equivale a un promedio mensual de US\$ 2.920. Los egresos corresponden a US\$ 32.337, de los que US\$ 26.070 son los pagos que el almacén hace a los artesanos por la venta de sus productos – (cada uno de los 50 artesanos recibió en promedio US\$ 521,4 dólares a lo largo del año). A esto debe sumarse que el grupo se repartió, el fin de año US\$ 1.000 dólares entre todos los artesanos, antes de declarar utilidades (Tabla 5). En el pasado el promedio de ventas mensuales, entre todos los artesanos, se estimó entre US\$ 500 y US\$ 600, equivalente a un ingreso promedio mensual individual de US\$ 15.

²⁷ En este mes aconteció el conflicto por la concesión de agua con la comuna de Cangahua.

Tabla 5: Resumen del estado de pérdidas y ganancias del almacén artesanal (2009)

Total ingreso	35,035.95
Ventas	34.694,07
Otros ingresos	390,93
Costos y gastos	32.337,79
Costos de ventas	26.070,79
Gastos	6.267,00
Gastos de personal	4.637,05
Gasto de funcionamiento	1.256,07
Gastos de ventas	340,88
Gastos financieros	33,00
Resultado del periodo	2.698,16

Fuente: Estado financieros al 30 de junio del 2010.

4.1.1.3 Elaboración de las esculturas y construcción de la plaza

La elaboración de las esculturas constituyó un desafío para el grupo de artesanos. Cuando se decidió construirlas, hubo una suerte de escepticismo en cuanto al resultado final. Por primera vez en la historia artesanal de la comunidad, se proponía un reto de esta magnitud. Los trabajos duraron aproximadamente siete meses. La creación puso a prueba todos los conocimientos y experiencia acumulada en la comunidad y la calidad de los cursos de capacitación impartidos en el marco de los proyectos e iniciativas apoyadas por Probona / Cosude, Fonag, PPD UNDP y *Samiri ProGea*. La elaboración incluyó:

i) **Selección de la madera:** la decisión inicial fue que no se utilicen árboles en pie. Se identificaron cuatro especies forestales: aliso, cedro,



canelo y quijuar. Una pieza de madera de cada una de ellas se sometió a una prueba básica de impermeabilidad y durabilidad. El quijuar fue la escogida. Los troncos seleccionados (3) tenían entre 4.5 a 6 m de altura y 90 cm de diámetro en promedio.



ii) Traslado de la madera: se organizó una minga con la participación de los estudiantes e integrantes de la Asociación de Artesanos junto a diez hombres proporcionados por el Cabildo; trasladaron hasta el taller los troncos de quijuar que estaban ubicados en las laderas del territorio comunal.



iii) Preparación de los diseños: los diseños de las esculturas fueron elaborados conjuntamente con los estudiantes del curso de creatividad. Se tuvo muy en cuenta elementos de la cosmovisión andina asociados con el agua, aire y tierra; así como los valores culturales (trilogía de danzantes) y naturales (biodiversidad) que prevalecen en la comunidad.

iv) Elaboración de las esculturas: fueron utilizadas técnicas de tallado, pintura y acabados finales. Recibieron un tratamiento para preservarlas de las condiciones ambientales que prevalecen en la región. Están representadas artísticamente especies de la biodiversidad de la zona como el oso de anteojos, el tapir, el ciervo enano, el cóndor, colibríes, loros, entre otras. En cada escultura se talló un danzante, en representación de la cultura local. En una de las esculturas se colocó una muestra de las artesanías tradicionales.

Plaza de las Esculturas: originalmente se propuso que las esculturas, una vez concluidas, se ubiquen en diferentes sitios en el poblado, uno de ellos al ingreso de la comunidad. Sin embargo, ante el creciente interés de las autoridades del Cabildo, se acordó con ellos ubicarlas en un terreno comunal localizado junto al centro de ventas. La plaza fue construida mediante mingas. La Junta Parroquial apoyó con materiales, al igual que los proyectos financiados por la embajada de los Países Bajos, la Fundación Stewart, *Samiri ProGea* y Usaid – AETS / TNC.



La Plaza de las Esculturas es el resultado final de un esfuerzo conjunto en el que participaron los artesanos, las autoridades del gobierno local (Asamblea, Cabildo y Junta Parroquial), miembros de la comunidad y la cooperación externa. Al respecto Ascanta, M. (2010) manifiesta *“Actualmente la plaza constituye un atractivo para los turistas, se considera como un ícono que identifica a Oyacachi, que además le está dando gran publicidad a la zona”*.

4.1.2 Sector de turismo comunitario

El turismo comunitario, como se concibe actualmente, se instituyó en Oyacachi desde el 2000, pero sin recibir los incentivos y apoyos necesarios que contribuyan a su consolidación e institucionalización. A partir de la conformación de los comités de gestión, luego de la reforma de los estatutos de la comunidad, la iniciativa de servicios turísticos empezó a tomar forma al crearse en el 2009 el Centro de Turismo Comunitario.

La reactivación de las iniciativas de turismo comunitario en Oyacachi, tiene lugar en 2005 cuando se construye la oficina del centro de turismo con fondos de la propia comunidad. En 2008 – 2009 la comunidad, con el apoyo de *Samiri ProGea*, prepara una propuesta para participar en un concurso convocado por el grupo Solimar, en el cual también participaban otras comunidades. El ganador tenía la opción, una vez cumplidos ciertos requisitos, de que un grupo de inversionistas financien la construcción y equipamiento de un Ecolodge. Oyacachi resultó ser la ganadora en ese concurso. Se iniciaron los procesos de negociación entre los inversionistas y la comunidad, así como los diseños arquitectónicos del Ecolodge y los trámites formales que este tipo de proyectos requieren. Finalmente la iniciativa no llegó a concretarse. La entidad que convocó el concurso no explicó los motivos por los que desistió de la idea.

Uno de los inconvenientes para que el desarrollo del turismo aún no sea exitoso en Oyacachi, es la falta de organización de hospedajes y restaurantes. La infraestructura de alojamiento es elemental, si bien los interesados han tenido capacitación en lo que se refiere al servicio de alimentación, “este dista mucho de reunir las condiciones mínimas ne-

cesarias para ofrecer un servicio de calidad”. El gremio turístico para consolidar su organización, necesita promover la capacitación de sus asociados de tal suerte que mejore significativamente la atención al turista y los servicios de alimentación y hospedaje.

Actualmente llegan unos 2000 turistas al mes, cuyo gasto diario en promedio es de US\$ 4 dólares por persona. La visita se focaliza en las termas. Cabe señalar que la comunidad ofrece también importantes atractivos como son la belleza escénica, la biodiversidad y los valores culturales los cuales no están debidamente promocionados. En el pasado se organizaron en la comunidad festivales del Oso Andino para atraer turismo a la zona.

4.2 Área financiera - contable

Al inicio de los proyectos no se logró identificar -en la comunidad- personal preparado en administración financiera – contable. Esta limitación obligó a que financieramente se administre el proyecto desde Quito, lo que entrañaba problemas logísticos sumados a que los sistemas de comunicación no eran los más apropiados. Ante esta situación, en un primer momento (2005 – 2006), se realizó una capacitación personalizada en temas contables a Maribel Ascanta, bachiller en administración y comercio con ciertas bases en contabilidad. Posteriormente, con la conformación de la Caja de Ahorro y Crédito (2008) y por expreso interés de los representantes de los diferentes gremios, se acordó contratar a un profesional con experiencia en capacitación a comunidades para que dicte cursos de administración financiera y principios de contabilidad, como también para que realice la auditoria a los estados financieros de esas instancias comunales.

Los talleres de capacitación se enfocaron en los siguientes temas:

1. Gestión financiera – contable, dirigido a los gremios de artesanos, piscicultores, turismo, pecuario, así como a miembros de la comunidad interesados.

2. Taller de introducción en temas de cadena productiva y registro de costos por proceso de los productos artesanales innovados, dirigido a los participantes de los cursos de tallado y pintura, así como a integrantes de los otros gremios productivos.
3. Taller introductorio para determinar costos de producción de la madera como herramienta para la fijación de precios y comercialización de los nuevos productos artesanales. Participaron también integrantes de los gremios piscicultor y pecuario.

4.3 Manejo de los recursos forestales

Ancestralmente los pobladores de Oyacachi utilizan los recursos del bosque, en especial los forestales. La madera tiene diversos usos tanto en la construcción, como para la elaboración de muebles, generación de energía, elaboración de artesanías, etc. El yagual (*Polylepis sp.*) y el aliso (*Alnus acuminata*) son especies forestales que constituyen una parte consustancial de la identidad de la comunidad de Oyacachi. El polylepis forma parte del ecosistema de páramo, zona que acumula importantes reservas hídricas utilizadas para el abastecimiento de agua para la comunidad, las poblaciones aledañas y la ciudad de Quito. El aliso es abundante, forma una extensión boscosa de aproximadamente 320ha que se localiza cerca del centro poblado; es la especie forestal más utilizada por los miembros de la comunidad.



El proceso extractivo de los recursos forestales en términos de manejo, es empírico, sen particular del aliso, no se aplican técnicas del raleo o de enriquecimiento, en el sentido técnico formal. No obstante aquello, los bosques, en especial el de aliso, presentan un relativo buen estado, sin embargo debido al incremento poblacional y al crecimiento económico local se percibe cada vez una mayor presión sobre ellos.

Los proyectos apoyados por PROBONA - Cosude / Fonag / Samiri Pro-Gea / PPD UNDP, en su diseño reconocieron esa situación y propusieron aplicar técnicas que contribuyan a mejorar el manejo de estos recursos incorporando extracción selectiva y raleo debido a la alta densidad de árboles en algunos sectores. El Plan de manejo para el bosque de aliso establece una serie de prácticas de manejo forestal, las mismas que fueron promovidas en la comunidad; se reconoce, sin embargo, que la aplicación de aquellas tomará un buen tiempo para que sean asumidas por los pobladores, ya que muchos aún mantienen sus tradicionales maneras de explotar el bosque. Si bien esas prácticas han permitido mantener en un buen estado la cobertura boscosa, no tienen en cuenta las actuales presiones sobre el recurso forestal.

Con respecto a los alcances de las iniciativas en este campo, Héctor Parión (citado en Egas, *op. cit*) señala que *“el componente forestal fue complicado porque no se llegó a manejar la totalidad del bosque (...) en ciertas zonas fue complicado entrar a los espacios de algunos comuneros que no estaban de acuerdo con el raleo, porque no habían experimentado antes ese tipo de manejo forestal”*.

Las metas que se propusieron en los proyectos, no obstante lo comentado, fueron alcanzadas y en algunos casos superadas.

“Las actividades fueron cumplidas conforme a lo establecido en el proyecto (...). Sin embargo, el proceso no estuvo exento de incertidumbres en cuanto a poder alcanzar las metas propuestas: fue necesario realizar una lenta aproximación con los potenciales participantes además realizar capacitaciones casi personalizadas, contrario a lo que se sugirió

como estrategia en el proyecto. (...) En el caso del raleo, fue necesario definir el destino de la madera, debido a los volúmenes que se extrajeron; esta situación no fue contemplada originalmente en el proyecto (...). La decisión que se tomó fue, en algunos casos, utilizar la madera para la construcción bajo un concepto de retorno a las prácticas constructivas tradicionales, en otros se acumuló la madera a un costado del bosque, o se la dejó en el mismo sitio para que se descomponga.”²⁸

Si bien se alcanzaron las metas, esta experiencia mostró que requiere de mayor tiempo para que se internalicen las nuevas técnicas y prácticas. Es necesario sostener capacitaciones más intensivas para que la gente de la comunidad se familiarice con el porqué de las prácticas forestales como el raleo (Egas, op. cit.).

Las actividades con la Asociación de Artesanos, visibilizaron en la comunidad la importancia del manejo forestal, ya que conjugaban la producción artesanal en madera, con el manejo adecuado del bosque de aliso. El proyecto **Bosques Nativos 2005-2006** propuso elaborar el Plan de Manejo del Aliso y mientras que el proyecto **Apoyo Local 2007-2009**, planteó implementar dicho plan y el elaborar el plan de manejo para el bosque de polylepis. Programó también capacitar a técnicos locales en manejo forestal y gestión de viveros.

La asistencia técnica de este componente se encargó a la AAIC, en razón de su experiencia técnica en manejo forestal y de viveros. Los técnicos eran kichwa hablantes, lo que facilitó los procesos de diálogo con los pobladores de Oyacachi.

4.4 Forestación y reforestación

Una de las líneas de trabajo recomendadas en el Plan de manejo del bosque de aliso fue realizar actividades de forestación y reforestación. Aproximadamente 48 ha. fueron reforestadas con aliso y 28 ha. con yagual. Cerca de 15 ha. de bosque de aliso fueron raleadas. En el vivero se produjeron 48.898 plántulas (Tabla 6) las que se utilizaron en actividades

²⁸ Informe Técnico del Octavo Trimestre / Cierre del Proyecto: Febrero – Abril del 2009. Remitido por ALDEA.

de forestación y reforestación, en el proyecto se habían propuesto 40.000 plántulas. En términos generales se lograron incorporar 76,27 ha. bajo diferentes modalidades de gestión forestal (Tabla 7).

Tabla 6: Producción de plántulas en el vivero

Especies	Producción	Muertas	Vivas
Aliso (<i>Alnus acuminata</i>)	18.398	1.839	16.558
Yagual (<i>Polylepis sp.</i>)	27.500	2.750	24.750
Chachacomo (<i>Escallonia myrtilloides</i>)	3.100	2.600	500
Total	48.998	7.189	41.808
Porcentaje	122%	18%	105%

Elaboración propia. Fuente: informes proyecto “Apoyo Local 2007-2009”

Tabla 7: Áreas reforestadas

Modalidad	No. Hectáreas
Sistema agroforestal / protección de laderas / plantaciones de protección / cercas vivas.	28,87
Sistema silvicultural (incluye áreas manejadas por los 35 beneficiarios del bono agrario)	44,65
Sistema silvopastoril	2,75
Total	76,27

Elaboración propia. Fuente: informes proyecto “Apoyo Local 2007-2009”.

4.5 Promoción y difusión

Al momento de diseñar el proyecto **Bosques Nativos 2005-2006** surgieron algunas inquietudes con respecto al posicionamiento de Oyacachi y el uso futuro de su nombre. Por referencias se conocía de experiencias en otras comunidades o regiones, cuyos nombres fueron registrados por terceras personas no vinculadas con ellas, o simplemente los utilizan discrecionalmente para sus propios fines. Se propuso, en consecuencia, como uno de los objetivos del proyecto *“Registrar en el Instituto de Propiedad Intelectual (IEPI) el nombre de Oyacachi como denominación de origen para productos de la región, así como la elaboración y registro de la marca”*, de tal manera que la comunidad tenga cierto control sobre el uso del nombre y de la marca.

Este planteamiento, acordado con las autoridades de la comunidad, busca respaldar a los productos que se elaboran en la comunidad con una marca que se vaya posicionando en el mercado, y que a su vez, mediante la comercialización, también promueva el nombre de Oyacachi. Esta idea derivó en una reingeniería de la **imagen corporativa** de la comunidad lo cual consistió en elaborar una nueva marca, registrar la marca comercial, reestructurar la página web (www.oyacachi.org.ec) y preparar material promocional como afiches, trípticos, boletería, banners entre otros.

Uno de los temas que requirió una socialización amplia y de toma de decisiones fue elaboración de la marca para Oyacachi. En el proceso de diseño la especialista, luego de receptar criterios en la comunidad, presentó 10 opciones para que sean revisadas por el Cabildo, gremios y grupos focales integrados por representantes de entidades externas (Fonag, PPD UNDP, ONGs y expertos a título personal). Se buscó, en lo posible, que todos tuviesen la oportunidad de opinar, en especial la comunidad. Las propuestas finales fueron presentadas en una de las asambleas comunales y en reuniones del Cabildo. La propuesta del oso tuvo una mayoritaria acogida, si bien existieron algunas voces que expresaron su desacuerdo especialmente por

el conflicto que existe por el ataque al ganado²⁹. Una vez que se acordó la marca se continuó con la preparación del material promocional y el registro ante el Instituto Ecuatoriano de Protección Intelectual (IEPI).

La marca, muestra la identificación de la comunidad con la naturaleza, representada por una de las especies emblemáticas de los Andes: el Oso de Anteojos, habitante desde siempre de los páramos y bosques de Oyacachi. La marca está integrada por un grupo de montañas cuyo perfil corresponde a las de la comunidad. La tonalidad azul se relaciona con el agua. La frase **La Tierra del Agua** la definió la comunidad, para destacar que Oyacachi es un lugar natural donde predomina este recurso vital. La simbología del agua tuvo buena acogida, pero hubo voces que expresaron su preocupación de que con la marca se promoció que en la comunidad “existe agua y en abundancia” y que eso motive a que lleguen de afuera a explotarla.

La decisión de registrar la marca comercial **Oyacachi** la tomó el Cabildo. Está registrada en el IEPI. Contó con la asistencia del abogado contratado por el proyecto, quien también asesoró en otros temas legales y organizacionales a la Comunidad. El proceso de registro, desde el momento que se presentó la solicitud hasta cuando se obtuvo la resolución, duró aproximadamente ocho meses.

En el IEPI con trámite 195309 del 18 febrero del 2008 está patentado el nombre Oyacachi, la marca y el eslogan que lo identifica: La Tierra del Agua. No se puede utilizar el nombre de la comunidad, los elementos que caracterizan la marca ni tampoco el eslogan. La comuna kichwa Oyacachi es la titular, representada por el Cabildo. Quien tenga interés en utilizarlo, debe suscribir un convenio con la comunidad.

El material de comunicación y difusión elaborado con los proyectos, además de promocionar los productos locales, ha dado una nueva imagen a Oyacachi. La propuesta ha merecido la atención de los medios de comunicación. Se ha presentado ya algunos reportajes en la televisión y publicado artículos en la prensa.

²⁹ Coincidentalmente, en esos meses se reportó cuando menos dos ataques de oso al ganado.

Resultado de las actividades de manejo forestal y de las actividades de capacitación a los artesanos, en especial en relación a la experiencia de la elaboración de las esculturas, se produjeron las siguientes publicaciones y documentos técnicos:

- La tesis de grado de Pablo Santacruz **Diseño para las artesanía y su aplicación en la Comunidad de Oyacachi para lograr su competitividad y elevar la calidad de vida de los Artesanos**, previa a la obtención del título de licenciado en diseño de productos y control de procesos. Fue presentada en la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Sede Ibarra, y aprobada por esta institución en octubre del 2009.
- La publicación **Las plantas de Oyacachi y sus usos**. Trabajo realizado por Héctor Parión, Norberto Parión, Patricio Conlago, Maribel Ascanta y Pablo Lozano, financiada por Fonag en el 2007. Preparada en el marco del proyecto con la Asociación de Artesanos - *Samiri ProGea* - Fonag.

4.6 Incidencia en la estructura organizacional, economía y dinámicas socio – ambientales

4.6.1 Organización comunal

La conformación legal de la Asociación de artesanos fue una acción positiva en el proceso organizativo, pero no estuvo exenta de obstáculos debido a la resistencia de algunos comuneros a la diversificación organizacional. La gente *“tenía miedo de que se dividiera la comunidad”* (Edgar Parión, citado en Egas, op. cit.).

El estatuto comunitario original prohibía la conformación de nuevas organizaciones jurídicas. La reforma del estatuto comunitario, en el 2005, reconoce la posibilidad de constituir gremios a los que se los denomina como *“comités de gestión de las diferentes ramas productivas”*, lo que posibilitó la organización de varios gremios pero que están bajo la autoridad del Cabildo. La reforma estatutaria fue aprobada por la Asamblea en el 2005 y legalizada ante el Codenpe en el 2006.

Un sector de la población se resistía a la descentralización de competencias del Cabildo, ya que esta instancia como máxima representante ejecutiva del gobierno comunitario, es responsable de ejecutar las acciones que conciernen al bienestar colectivo de la comunidad. Constituye, además, un espacio de resolución de conflictos y de comunicación con otros actores. El Cabildo fue informalmente representante comunitario desde la legalización del territorio de la comuna en 1906, y formalmente a partir de 1938, año en el que obtiene la personería jurídica (Egas, op. cit.).

En este proceso apoyado por Probona / Cosude / IC / Samiri ProGea - Fonag, se destacan tres aspectos positivos que surgen de la diversificación de competencias y la organización de nuevas formas asociativas asociativas (*Ibidem*):

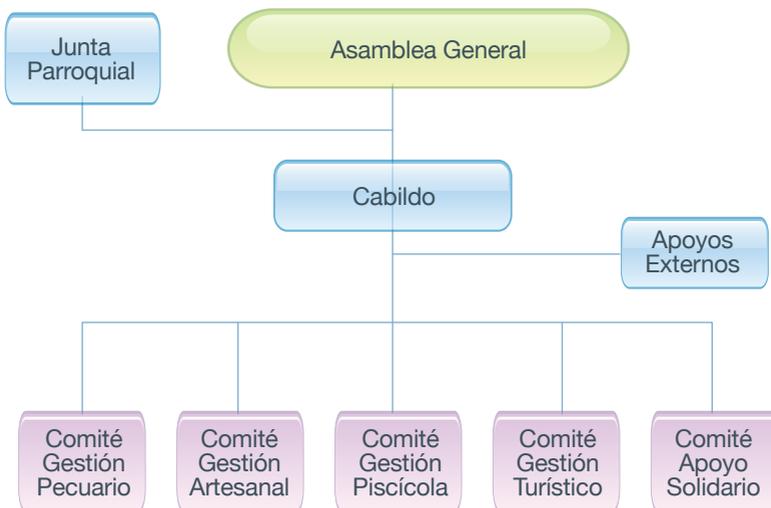
- i) La conformación de gremios y cualquier otra forma de asociación legal permitió contar con instancias más ágiles para la atención de los intereses específicos de cada asociación.
- ii) La gente puede decidir libremente sobre sus iniciativas e intereses personales o de grupo siempre que esté amparado por el Estatuto comunitario. Los comuneros agremiados en la Asociación de Piscicultores por ejemplo, realizan acciones colectivas que beneficiaban directamente a sus miembros en la compra de insumos, comercialización de los productos, asesoría técnica, orientado a maximizar la producción y minimizar los costos.
- iii) La creación de los gremios logró afianzar la autoridad del Cabildo, ya este mantiene una vinculación directa con los miembros de las asociaciones a través de sus representantes. Las asociaciones o gremios, representados en los comités de gestión, están en un nivel por debajo de la autoridad de la Asamblea y del Cabildo (Ilustración 3). La estructura se orienta a que exista un trabajo coordinado entre las diferentes instancias y a que además contribuya a mejorar los mecanismos de rendición de cuentas. Esto aligeró el trabajo del Cabildo ya que los comités tienen la responsabilidad de responder por los intereses particulares de cada grupo. Finalmente se encamina a que exista un mejor seguimiento

social de las acciones que se implementan en la comunidad, ya que finalmente se rendirá cuentas ante la Asamblea.

La nueva estructura organizativa busca reforzar el concepto de lo comunitario, aspecto esencial en la vida social y cultural de la comunidad. Si bien el modelo político administrativo de la comunidad varió de lo que fue en los inicios, conservó los valores ancestrales del manejo y toma de decisiones colectivas; también incorporó elementos que buscan la eficiencia de la gestión en el nivel comunitario y reconoce además las nuevas formas de asociación interna y las integra en sus estructuras de gobierno comunal; establece además el nivel en el que se vinculan con actores externos, sean estas instituciones públicas o agencias de cooperación (Egas, op. cit.).

Oyacachi, al 2010, cuenta con cuatro gremios productivos y una entidad financiera organizados: el pecuario, el artesanal, el piscícola y el turístico; así como la Asociación de Apoyo Solidario (Tabla 8). La creación y conformación de los gremios y de la asociación de apoyo contribuyó a diversificar las competencias y contar con instancias más ágiles para la atención de intereses específicos de los integrantes de cada asociación, así como a afianzó la autoridad del Cabildo.

Ilustración 3: Estructura organizacional de Oyacachi



Respecto a la actual organización comunal Miguel Ascanta (2010) manifiesta:

...si, hay cambios, en el caso de las artesanías salíamos a vender cada uno por su lado, además las artesanías que elaborábamos no eran tan buenas como las que hacemos ahora, estamos avanzado más y mejor organizados. En el resto de la comunidad también estamos avanzados, tenemos la Caja de Ahorro, antes los artesanos y socios iban a cobrar en la casa del tesorero y ahora van a cobrar en la Caja de Ahorro, así mismo en la afluencia de turistas a la comunidad, estos años hemos recibido más y estamos un poco más organizados”...

Tabla 8: Aspectos socio-organizativos en 2005 y 2010

Nombre	Inicio Actividad	Productos / Servicios	Legalización		Reglamento		% Familias	
			2005	2010	2005	2010	2005	2010
Asociación de productores pecuarios	1979	Leche, queso y animales menores	No	No	No	Si	92%	92%
Asociación “Artes Secretas de Oyacachi”	Actividad ancestral	Artesanías	Si ³⁰ (2005)	Si ³¹ (2009)	No	Si	17%	59,2%
Asociación de Piscicultores	1997	Truchas	No	Si ³² (2009)	No	Si	17%	25,9%
Asociación de Turismo Comunitario	1999	Alimentación hospedaje, guianza, aguas termales y transporte	No	Si ³³ (2009)	No	Si	19%	29,6%
Caja de Ahorro y Crédito “Randipurashun”	2008	Servicios financieros	No	Si ³⁴ (2008)	No	Si	0	Ref. ³⁵

Elaboración Propia.

³⁰ Creada con Acuerdo Ministerial del MECIP No. 05 159 del 28 de febrero del 2005.

³¹ Ratificado con Acuerdo Codenpe No. 1595 del 21 de septiembre del 2009.

³² Acuerdo Codenpe No. 1547, del 21 de agosto del 2009.

³³ Acuerdo Codenpe No. 1515 del 9 de julio del 2009. La Comunidad de Oyacachi financió estos trámites (W. Ochoa, Com. Per 09 - 2010).

³⁴ Acuerdo Codenpe 789 15 enero 2008.

³⁵ 154 socios individuales y 6 organizaciones locales al 31/07/ 2010.

En cuanto a la presencia de familias en cada gremio, la Tabla 8 muestra los cambios en cada uno de los gremios, comparado entre el 2005 y el 2010. El gremio pecuario se ha mantenido e incluye el mayor número de familias con un 92%; el resto de gremios incrementaron la presencia de las familias: el gremio artesanal con un 59,2 % el gremio turístico con un 25,9 % y el gremio piscícola con un 29,6 %. Cabe señalar que algunas familias están presentes en más de un gremio, como una estrategia para diversificar sus ingresos económicos.

4.6.2 Movilidad de la economía local

La comunidad requería estrategias e instrumentos de gestión gerencial para promover y fortalecer procesos productivos como el artesanal, asociado a la gestión de los recursos naturales. El proyecto **Apoyo Local 2007-2009** identificó esas necesidades y propuso apoyar la administración de los recursos financieros locales a través de la conformación de la Caja de Ahorro y Crédito.

Inicialmente la Caja fue concebida como un ente para apoyar a la Asociación de Artesanos. Sin embargo, luego de consultar con el Cabildo, se acordó ampliar la iniciativa y también organizar el manejo de los recursos financieros que provenían de la actividad piscícola comunitaria, cuyos recursos contribuyen a financiar algunas actividades en la Comuna. El sistema de administración y control de la unidad piscícola era muy básico, no existía seguimiento contable. La responsable registraba los ingresos y los egresos (sean éstos gastos de operación o préstamos) en un cuaderno. Ante esta realidad se acordó que era útil ampliar la oferta de servicios de la Caja de Ahorro a toda la comunidad y hacia los demás gremios.

De esta forma tomó impulso la consolidación de una estructura financiera local que guarde los principios culturales del *Randi - Randi* (expresión kichwa que significa “dando y dando”) y a su vez constituya una alternativa para activar, movilizar y dinamizar al interior de la comunidad

con sus propios recursos financieros las actividades económicas productivas, sin perder identidad cultural³⁶.

Los resultados de capitalización de la Caja superaron las expectativas. Se esperaba que al segundo año de operación tenga un patrimonio de US\$ 20.000, según se establece en los compromisos de contraparte en el proyecto Apoyo Local 2007 - 2009. A julio de 2010, 24 meses luego de creada, la Caja cuenta con un activo de US\$ 113.000 de los que US\$ 96.000 corresponden a préstamos, US\$ 20.000 son ahorros y US\$ 2.000 son activos fijos (Aigaje. W., com. per. 2010), estos datos revelan que en Oyacachi existe una significativa movilidad económica y financiera. Además los datos indican que la Caja mantiene un constante e importante crecimiento (Tabla 9), debido a la confianza de los pobladores en el funcionamiento de la misma.

**Tabla 9: Resumen de los balances generales
De la Caja de Ahorro y Crédito**

	Julio 2008	Diciembre 2008	Diciembre 2009	Julio 2010
Activo	13.094,90	35.893,10	76.276,55	113.140,85
Activo corriente	11.204,90	33.893,10	73.906,55	110.770,85
Activo fijo	1.890,00	2.000,00	2.370	2.370
Pasivo y Patrimonio	-13.094,90	-35.893,10	-76.276,55	-113.140,85
Pasivo	-2.665,10	-15.155,30	-44.742,58	-71.812,28
Pasivo corriente	-2.665,10	-15.155,30	-44.742,58	-71.812,28

³⁶ Proyecto "Apoyo al desarrollo local de la comunidad de Oyacachi", presentado al programa de pequeñas donaciones, fondo para el medio ambiente mundial del PNUD PPD/FMAM/UNDP.

Patrimonio	-10.420,00	-20.000,00	-25.002,97	-34.160,99
Capital social	-10.420,00	-20.000,00	-25.002,97	-34.160,99
Resultado del periodo	-9.76 CR	-737,78 CR	-6.531,00 CR	-7.167,58 CR

Elaboración propia. Fuente: Balances Generales Caja de Ahorro y Crédito "Asociación Randipurashun".

Actualmente la Caja cuenta con 188 miembros, aproximadamente 50% mujeres y 50 % hombres, 154 adultos y 34 niños (estados financieros al 31 de julio de 2010). Se ha concienciado a los niños para que ahorren y tengan un capital al que puedan acceder cuando sea necesario. Si bien la cantidad que ahorran es mínima, lo importante es que vayan internalizando esa cultura. La Caja está contribuyendo "a que se desarrolle la cultura de ahorro que no había antes en la comunidad" (Aigaje, W. com. per. 2010).

La Caja responde a la Asociación de Apoyo Solidario que tiene un consejo administrativo conformado por el administrador y dos miembros del Cabildo. Es la instancia reguladora del sistema financiero comunitario y aprueba las solicitudes de crédito.

Los préstamos se orientan principalmente a las siguientes actividades: i) ganadería, incluye compra de vacas lecheras, vaconas, insumos, etc.; ii) piscicultura para la compra de alevines y balanceado; iii) construcción de viviendas; iv) cría de animales menores, v) limpieza de potreros y, vi) pequeños negocios tales como tiendas de alimentos, restaurantes y bazares.

Los préstamos son cancelados en cuotas fijas mensuales a un interés del 10%. La morosidad es mínima, lo que muestra que la disciplina en el pago de las obligaciones es permanente en los pobladores, ratificando su compromiso comunitario para que este tipo de sistemas financieros funcionen apropiadamente. Miguel Ascanta, poblador que se ha beneficiado de los créditos que otorga la Caja, comenta:

...“la Caja ha ayudado bastante a la comunidad porque es un sistema rápido, en cuanto a los préstamos lo único que te pide es que no seas moroso, una vez cumplido los requisitos, de acuerdo como uno vaya cumpliendo con los préstamos también el monto va aumentando, por ejemplo en mi primer préstamo saqué \$ 1.000, pagué antes de la fecha, el segundo préstamo saqué \$ 2.000, también pagué cumplidamente no tuve mora y ahora pude hacer un préstamo de \$ 3.000 voy pagando en cuotas como nos pide”...

Otro de los beneficios tangibles de la Caja es la administración directa de los recursos financieros de los miembros de las asociaciones. Aigaje. W., (citado en Egas, op. cit.), responsable de la administración de la Caja enfatiza en esta ventaja: *“antes había artesanos que cuando vendían alguna artesanía no cobraban, ahora se les transfiere directamente a la cuenta que tienen en la Caja, uno de los requisitos para formar parte de la Asociación de Artesanos es tener una cuenta de ahorro”*. Poco a poco los demás miembros de otros gremios y pre-asociaciones han identificado las ventajas de tener una cuenta en la Caja.

En este sentido el testimonio de Ascanta., M. (2010) reconoce que: *“mis ingresos económicos han superado el 40% de lo que fue hace dos años atrás”*, constituyéndose esto en un significativo logro en la economía de algunos pobladores de Oyacachi.

Otra de las ventajas de la Caja es la recuperación de los montos de cartera vencida que la comunidad venía manejando desde hace algunos años, por herencia del sistema de préstamos que se implementó en la unidad productiva piscícola comunitaria. De acuerdo al testimonio del actual administrador (Washington Aigaje, com. per. 2010), de US\$ 18.000, monto de dicha cartera vencida, se ha logrado recuperar al rededor US\$ 8.0000, es decir el 44% del monto prestado y, la tendencia es a seguir recuperando la cantidad restante ya que una de las condiciones para recibir préstamos es que no tengan deudas con la piscícola

o que del préstamo otorgado por la Caja, una parte se utilice para cancelar la deuda pendiente.

Un resultado del proceso -no contemplado en el proyecto original financiado por Fonag / PPD UNDP / *Samiri* ProGea / Cabildo de Oyacachi - fue el apoyo a la organización de la Asociación de Piscicultores, quienes además recibieron capacitación en contabilidad. Por primera vez en la historia de la gestión comunitaria el gremio piscícola cuenta con estados financieros. Los datos de los balances a diciembre del 2009 fueron presentados por la responsable. Actualmente ésta asociación reporta utilidades por US\$ 5.057 dólares. Cuenta con un activo corriente de US\$ 25.655. En banco US\$ 6.288 dólares, de los que US\$ 5.910 están depositados en la Caja de Ahorro y crédito. Se logró, además, identificar a la mayoría de quienes habían recibido préstamos con cargo a los fondos piscícolas, cuya cartera vencida ascendía a US\$ 11.456.

Otro resultado no previsto en el proyecto, fue el apoyo a la reorganización administrativa de las piscinas y del transporte comunal. Esto surgió de la iniciativa de elaborar tickets numerados que registren la cantidad de usuarios de las piscinas y del transporte comunal. Los ingresos son depositados en la Caja de Ahorro, contribuyendo a la capitalización de la misma.

La conformación de la Asociación de Apoyo Solidario ***Randipurashun***, consecuentemente de la Caja de Ahorro y Crédito, es una de las acciones que ha merecido una gran aceptación en la comunidad, con evidentes resultados positivos a corto plazo y con claros indicios de un funcionamiento sostenible en el mediano plazo. La Caja tiene una identidad propia, al ser requerida, organizada y fundada por la misma comunidad.

Si bien el crecimiento de la Caja de Ahorro y Crédito ha sido positivo, es necesario incrementar razonablemente su capital fijo para que pueda atender la demanda de créditos de un mayor número de personas y, de esta manera, contribuir a la activación de la producción local y así generar mayores flujos de capital dentro de la comunidad (Egas, op. cit.). Es

importante, sin embargo, no sobrecalentar la economía local. En caso de tener excedentes financieros que no sean demandados localmente, es prudente depositarlos en un banco o pensar en ampliar la oferta de servicios financieros a las comunidades vecinas.

Tabla 10: Evolución de los ingresos de los gremios

Nombre	Ingreso mensual USD\$ (promedio)	
	2005	2010
Asociación de Productores Pecuarios	2.500	4.000
Asociación “Artes Secretas de Oyacachi”	600	3.000
Asociación de Piscicultores	1.100	3.500
Asociación de Turismo Comunitario	2.000	2.600
Caja de Ahorro y Crédito <i>Randipurashun</i>	00	Ref. ³⁷

Fuentes: Balances de la Caja de Ahorro y Crédito, y del Centro de Ventas. Héctor Parión.

En la Tabla 9 se observa que el promedio de ingresos mensuales de los diferentes grupos organizados se ha incrementado en los pasados cinco años. El promedio de ingresos de los gremios constituye una suerte de indicador de la actual movilidad económica que está ocurriendo en Oyacachi. Se complementa con los préstamos que se solicitan en la Caja de Ahorro y Crédito. Hace dos años, el promedio no superaba los US\$ 250 dólares. Durante ese año ya se solicitaron préstamos superiores a los US\$ 1500.

³⁷ Al 31 07 2010: Pasivo Corriente US\$ 78.380; Patrimonio US\$ 34.111; Ahorros Organizaciones Comunales US\$ 21.603.

4.6.3 Revitalización y reafirmación de los valores culturales y naturales

La formación del recurso humano en el mejoramiento de técnicas artesanales, es uno de los aciertos en esta experiencia. Con la nueva serie de productos, la artesanía de Oyacachi empieza a revitalizar y reafirmar la identidad cultural y natural de la comunidad. Las formas de expresión artística incorporan elementos de la tradición oyacachense: *“En esta artesanía se plasma nuestra vivencia y nuestra cultura, nuestro afán por la conservación del medio ambiente, los elementos que se ven son danzantes, aves, osos, cóndores, venados...”*, testimonio de Polibio Parión 2009, joven involucrado en la producción de artesanías.

Se observa que se consolida la fusión de dos nociones en la función creadora: por un lado la visibilización de los elementos culturales y naturales presentes en un proceso histórico ancestral; y por otro, las técnicas de creación artística que integran modelos conceptuales, e incorporan tecnologías de trabajo que vuelven eficiente la producción haciéndola viable para el mercado.

Es claro el testimonio de Pablo Santacruz, Héctor Parión y Patricio Conlago (2008) involucrados en la revitalización artística de los productos de Oyacachi al señalar:

“La herencia cultural tradicional de la artesanía necesita de fuerzas renovadoras que produzcan en la sociedad un reencuentro cultural, un redescubrimiento que armonice con la sociedad de nuestros días de tal suerte que estos objetos, estos productos, se vuelvan iconos, puntos inamovibles de referencia cultural y natural”.

Además, cabe destacar que las actividades promovidas por los proyectos incorporaron a mujeres, niños, niñas, jóvenes y personas con discapacidad; también contribuyeron a potencializar talentos locales y además lograron una favorable articulación del componente artesanal con la gestión forestal. Se rescata también la visibilización de valores poco reconocidos, como es

el caso de Alejandro Parión y Mesías Farinango, personas con discapacidades auditivas y de lenguaje. En el caso de Alejandro, además tiene un nivel de discapacidad mental. Los dos mostraron sus habilidades en la producción artesanal, habiendo elaborado con la ayuda del instructor una de las esculturas que se exhiben en la plaza.

Tabla 11: Resumen de los logros y productos obtenidos en los proyectos

Logros / productos	
Capacidad organizativa comunal fortalecida: Nuevo cuerpo orgánico organizacional	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Actualización y Legalización de los estatutos comunitarios. 2. Afianzamiento de la autoridad del Cabildo. 3. Legalización de los gremios: Artesanal, Piscícola y Turístico. 4. Diseño, legalización y puesta en operación de la Caja de ahorro y Crédito. 	
Talentos humanos fortalecidos	
Financiero: Mejor movilidad de la economía local	No. De personas capacitadas
<ol style="list-style-type: none"> 1. Reorganización y dinamización de la economía local. 2. Creación de la Caja de Ahorro y Crédito. 3. Legalización de la Caja de Ahorro y Crédito. 4. Conformación de la Asociación de Apoyo Solidario <i>Randipurashun</i>. 5. Conformación del Consejo Administrativo de la Caja. 6. Desarrollo de herramientas de planificación y control contable. 7. Manejo de programas financieros informáticos. Sistemas de seguimiento y evaluación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Personas que manejan y administran la Caja de Ahorro (3). • Persona responsable del manejo contable del centro de ventas artesanal (1). • Persona capacitada para el manejo de la asociación piscícola y de turismo (2). <p style="text-align: center;">Total: 6 personas</p>

<p style="text-align: center;">Artesanal: Revitalización y reafirmación de la Identidad cultural y natural</p>	<p style="text-align: center;">No. De personas capacitadas</p>
<ol style="list-style-type: none"> 1. Esculturas entre 5 a 6 m. y 90 cm. de diámetro (3). 2. Tallas en madera con valor agregado (aprox. 200). 3. Técnicas de diseño y construcción de casas con madera. 	<ul style="list-style-type: none"> • En técnicas artesanales tallado pintura y acabados finales (53). • En arte quiteño (6). • En técnicas para innovar el producto artesanal (10). <p style="text-align: right;">Total Aproximado: 59 personas</p>
<p style="text-align: center;">Forestal: Conservación y manejo de los bosques nativos</p>	<p style="text-align: center;">No. De personas capacitadas</p>
<ol style="list-style-type: none"> 1. Áreas Reforestadas (76 ha.). 2. Áreas bajo manejo silvicultural (5 ha.) y para el aprovechamiento (10ha) de madera con propósitos artesanales y de construcción. 3. Identificación y establecimiento de fuentes semilleras para cuatro especies (aliso, polylepis, rosa y chachacomo). 4. Inventario y plan de manejo del bosque de Yagual (<i>Polylepis sp.</i>). 5. Planes de manejo para los bosques de aliso. (<i>Alnus acuminata</i>), aprobado por el Cabildo. 6. Adecuación y manejo del vivero comunal. 	<ul style="list-style-type: none"> • Dueños de bosque capacitados en manejo silvicultural, silvo-pastoril y raleo de bosque (46). • Promotores forestales (4). • Manejo de viveros (1). <p style="text-align: right;">Total: 51 personas</p>

**Material de comunicación y difusión:
La nueva imagen de oyacachi**

1. Marca comercial Oyacachi registrada en el IEPI.
2. Tesis de Grado *“Diseño para las artesanía y su aplicación en la Comunidad de Oyacachi para lograr su competitividad y elevar la calidad de vida de los Artesanos”* (Santacruz P. 2009).
3. *“Las plantas de Oyacachi y sus usos”*. (Parión, H. et. al 2007).
4. Página Web www.oyacachi.org.ec
5. Reingeniería de la Imagen corporativa de Oyacachi – elaboración de la marca de la comunidad.
6. Carpeta promocional “Oyacachi la Tierra del Agua”.
7. Manual de manejo de la marca.
8. Letreros de señalización (7).
9. Material de promoción.
10. Boletería numerada para ingreso a las termas, pueblo viejo y pesca; y uso del bus.

Infraestructura

1. Construcción de la Plaza de las Esculturas.
2. Construcción y puesta en operación el Centro de Ventas de las Artesanías.
3. Habilitación del local para la Caja de Ahorro y Crédito.
4. Construcción del Taller Artesanal (Consejo Provincial).

5 Recursos internos y externos

5.1 Aportes de la comunidad

Los proyectos se implementaron con aportes de la comunidad³⁸ y de organizaciones externas. Las contribuciones de la comunidad, importantes y significativas, consistieron en:



1. Logística y alimentación para los técnicos externos (maestros de escultura, pintura, tallado, dibujo y creatividad, técnico en administración y manejo contable y, técnico forestal de AAIC).
2. Transporte de tierra para la elaboración de sustrato en el vivero.
3. Material para la construcción del centro de ventas artesanal y plaza de las esculturas.
4. Mano de obra, a través de mingas, para la construcción total del centro de venta artesanal y plaza de las esculturas.
5. Traslado de la madera para la construcción de las esculturas

³⁸ Incluye los aportes del Municipio del Chaco que fueron canalizados por la Junta Parroquial.



6. Materiales para la construcción de la oficina de la Caja de Ahorro.
7. Mano de obra para la adecuación de la oficina de la Caja de Ahorro.
8. Equipamiento de la Caja de Ahorro.
9. Espacio comunitario para la construcción del Centro de Ventas y Plaza de las esculturas.
10. Local para el funcionamiento de la Caja de Ahorro y Crédito.

La comunidad de Oyacachi superó sus compromisos de contraparte originalmente acordados en los proyectos. Se calcula que su participación sobrepasó los US\$ 65.000 (Tabla 12).

Tabla 12: Contraparte de la Comunidad

Rubro	Total
Personal	7.921
Capacitación	1.244
Materiales	9.180
Equipos	1.125
Difusión	4.565
Viajes, viáticos, combustible	4.595
Gastos administrativos y comunicaciones	1.582
Fondo de capitalización	20.000
Bien inmueble	4.000
Terreno para el centro de ventas y plaza de las esculturas	6.000
Área de vivero	3.500
Área de manejo	2.000
Presupuesto total	65.712

5.2 Aportes de organizaciones externas

Entre el 2005 y el 2009, varias organizaciones apoyaron las iniciativas en Oyacachi (Tabla 13), quienes respondieron positivamente a los retos que se fueron identificando, o como apoyo para complementar acciones o dar seguimiento a algunas actividades que ya no disponían de fondos.

Tabla 13: Fuentes de los Recursos Financieros

Donante	Monto US\$	Año	Observaciones
Probona / Cosude / IC / <i>Samiri ProGea</i>	30.000	2005	Convenio con el Cabildo de Oyacachi / Pre Asociación de Artesanos.
Fonag	20.000	2005	Convenio con Probona / <i>Samiri ProGea</i> .
Fonag ³⁹	18.482	2006	Convenio con <i>Samiri ProGea</i> / Asociación de Artesanos.
PPD / UNDP	50.000	2007	Convenio suscrito con la Asociación de Artesanos por delegación del Cabildo de Oyacachi.
Fonag ⁴⁰	41.000	2007	Convenio suscrito con la Asociación de Artesanos de Oyacachi y <i>Samiri ProGea</i> .
<i>Samiri ProGea</i> ⁴¹	39.270	2007	Contraparte <i>Samiri ProGea</i> .
Gloria and James Stewart Foundation	35.000	2008	Canalizados a través de Flora y Fauna Internacional.
Embajada del Reino de los Países Bajos	20.000	2008	Canalizados a través de <i>Samiri ProGea</i> .
Usaid/AETS/ TNC	16.000	2008	Canalizados a través de <i>Samiri ProGea</i> .

³⁹ El compromiso fue por US\$ 25.000. El saldo (US\$ 6.518) Fonag decidió transferirlo al proyecto "Apoyo Local 2007-2009".

⁴⁰ El compromiso fue por US\$ 50.000.

⁴¹ Incluye honorarios del personal, equipos de computación, movilización, utilización de oficina (30 meses), fotografías (250 utilizadas en material de promoción, página web, tarjetas postales, informes, etc.).

6 Aprendizajes y reflexiones

Si bien la gestión participativa promovida en Oyacachi ha recorrido un importante espacio, aún quedan varias tareas pendientes. Una de las lecciones aprendidas es que el apoyo a las comunidades debe observar, con especial atención, que

las lógicas de intervención estén acompañadas de iniciativas comunitarias que legitimen las propuestas de desarrollo formuladas; también se debe tener en cuenta que el modelo de desarrollo que se proponga incorpore los criterios socioculturales y políticos de la comunidad.

A pesar de haber logrado consensos para la restructuración de la organización interna del Cabildo, el proceso no fue fácil. La resistencia a la presencia de organizaciones externas, debido a sus prácticas autónomas en cuyas acciones no se incluía co-ejecutores locales, seguía siendo un obstáculo en la consecución de los objetivos como el de





reformular el estatuto comunitario. Cabe advertir que los líderes que estuvieron al frente de esta iniciativa sufrieron el rechazo de varios de los comuneros, puesto que se los identificó como contrarios a los intereses comunitarios (Egas, op. cit.). En el proceso, la comunidad ha valorado el alcance de los resultados otorgando legitimidad a las acciones que se implementaron.

Dentro de este aprendizaje, un aspecto de especial relevancia es la valoración permanente de la cultura de la comunidad, que alberga valores imprescindibles para generar procesos de desarrollo y bienestar en el marco de la concepción comunitaria. En este sentido las iniciativas personales / individuales son vistas como una amenaza a lo colectivo. No obstante lo señalado, existe un proceso de individualización de ciertos espacios económicos que son respetados por los miembros de la comunidad.

Las nuevas artesanías -con una mejor calidad- han encontrado mejores mercados; los precios de los productos se elevaron favoreciendo a los artesanos. Sin embargo, aunque su factura es buena, aún no llegan al nivel deseado, en especial los productos nuevos, algunos de los cuales se exhiben en el centro de ventas. La solución que se prevé es que en la medida en que se incremente un turismo con mayor capacidad de pago, los productos que tienen un mayor valor agregado tendrán mejores oportunidades en el mercado, y esto a su vez incidirá en la cultura productiva de los artesanos.

El enfoque de desarrollo que se propone en Oyacachi es integral: social, económico, ambiental, cultural y de organización comunitaria. Sin embargo, si bien se han logrado resultados importantes, aún se puede ver que el proceso no concluye y que el papel de la comunidad para las acciones futuras es el eje central para que los propósitos enmarcados en conseguir el bienestar colectivo, se cumplan cabalmente.

Los aciertos del proceso que superaron las expectativas de los proyectos, fueron el establecimiento de la Caja de Ahorro y Crédito, el Centro de Ventas y, la capacitación de personal local para la administración financiera y de mejoramiento de las técnicas de elaboración de artesanías.

Gracias a estas acciones y a la apropiación de este proceso por parte de los pobladores, se observa en Oyacachi una creciente movilidad y dinamización económica. Las acciones impulsadas contribuyen a satisfacer necesidades de la comunidad y están influyendo en la forma de vida de un segmento de la población; existen, sin embargo, retos y desafíos que todavía merecen ser enfrentados principalmente en el campo de la formación y fortalecimiento de talentos locales.

El desarrollo de Oyacachi debe ser mirado como un proceso de cambio, en el se involucrarán tanto actores locales como externos. La comunidad ya está en condiciones de definir las formas de relacionamiento y enfocar los objetivos de posibles nuevas iniciativas desde el planteamiento de criterios independientes y propios. (Egas, op. cit.).

El estudio de caso en Oyacachi constituye un aprendizaje para la comunidad y las organizaciones de apoyo. Para *Samiri ProGea* representa una particular experiencia de trabajo con comunidades, y de construcción de procesos participativos con poblaciones indígenas rurales ubicadas en áreas protegidas en el Ecuador.

Bibliografía

- ALDEA. 2009. Organización de monitoreo y evaluación del proyecto Oyacachi / PPD INDP. Informe VIII.
- AAIC. 2009. Plan de Manejo del Bosque de Polylepis e Informe de asistencia técnica del inventario de las especies maderables del bosque de Polylepis en el sector Quichetambo en la parroquia de Oyacachi-Cantón el Chaco. Cabildo de Oyacachi – *Samiri ProGea* - Asociación de Agrónomos Indígenas del Cañar.
- Cabildo de Oyacachi - *Samiri ProGea*. 2008. Propuesta Eco - Lodge Oyacachi. Presentada a Solimar.
- Cabildo de Oyacachi. 2007. “Apoyo al desarrollo local de la comunidad de Oyacachi”. Proyecto presentado al Programa de Pequeñas Donaciones, Fondo para le Medio Ambiente Mundial del PNUD- PPD/FMAM/UNDP. Quito.
- Convenio Transaccional EMAP-Q - Comuna de Oyacachi y Ministerio del Ambiente, 5 de abril de 2001.
- Cuesta F., Peralvo, M. F. and van Manen F. T. 2003. Andean bear habitat use in the Oyacachi River Basin, Ecuador. *EcoCiencia*, U.S. Geological Survey, Ellington Plant Sciences.
- DIVA. 1997. *Oyacachi - People and Biodiversity*. Kalø, Dinamarca: Centre for Research on Cultural and Biological Diversity of Andean Rainforests (DIVA).
- EcoCiencia, Usaid y TNC. 2004. Plan de manejo para el conflicto oso andino-ganado, en la comunidad quichua de Oyacachi, Reserva Ecológica Cayambe-Coca.

- Egas, J. Parión., H. y Conlago., P. 2010. Proyecto Apoyo al desarrollo local de Oyacachi. Sistematización de la Experiencia. PPD – PNUD, Cabildo de Oyacachi y *Samiri* ProGea. Quito (no publicado).
- Espinoza, V. I.; Gutiérrez Soto, P. 2003. Redes Asociativas: Aportes de un Enfoque Analítico a su Desarrollo. Instituto de Estudios Avanzados. Universidad de Santiago de Chile. 15 p.
- Fleury, Sonia. 2002. “El desafío de la gestión de las redes de políticas”. Fundación Getulio Vargas. Ref.: <http://www.cenoc.gov.ar/Fleury,Sonia.pdf>.
- Flores, S., Bustamante, M., Remache, G., Goldstein, I. y Camacho, J. 2005. El Conflicto Oso Andino-Ganado: Aplicación del Modelo Conceptual para la Conservación de Especies Paisaje al Caso de Oyacachi, Reserva Ecológica Cayambe-Coca. Reporte Técnico. EcoCiencia, Wildlife Conservation Society. The Nature Conservancy – Parques en Peligro. Quito.
- Flores, S. y Camacho G. J. 2004. Environmental education as a tool for conservation of the spectacled bear (*Tremarctos ornatus*) in Oyacachi, Reserva Ecológica Cayambe-Coca, Ecuador La educación ambiental como herramienta para la conservación del oso andino (*Tremarctos ornatus*) en Oyacachi, Reserva Ecológica Cayambe-Coca, Ecuador. EcoCiencia. Quito.
- Fundación Antisana. Plan de Manejo Comunitario, Comuna Oyacachi. 2001-2004.
- Lorenzelli, M. 2004. “Capital social comunitario y gerencia social” en Cuadernos del CLAEH No. 88. Montevideo.
- Martínez J. S. 2006. Volver a Oyacachi. Revista Terra Incógnita N° 43 Septiembre – octubre 2006. Quito. Ref.: http://www.terraecuador.net/revista_43/43_oyacachi.html.

- Parión, H., Parión N., Conlago, P., Ascanta, M., y Lozano, P. 2007. Las plantas de Oyacachi y sus usos”. Fonag. Quito.
- Parión H. 2010. Informe de las Actividades de Capacitación y Producción Artesanal y Artístico: marzo - diciembre del 2009. Asociación de Artesanos – *Samiri ProGea*. Oyacachi.
- Samiri ProGea.*, 2009. Informe para la Embajada de los Países Bajos, del Proyecto “Mejoramiento de las técnicas de elaboración de las artesanías de madera en Oyacachi”.
- Santacruz, P. 2008. Informe del Curso de Creatividad y Desarrollo del Producto. Proyecto “Innovación del producto artesanal, señalización turística, interpretativa, promoción, y difusión, para la comunidad de Oyacachi”. Fundación Gloria and James Stewart - The Nature Conservancy - Asociación Artesanos Oyacachi – *Samiri ProGea*.
- Santacruz, P. 2009. “Diseño para las Artesanías y su Aplicación en la Comunidad de Oyacachi para lograr su Competitividad y Elevar la Calidad de Vida de los Artesanos”, Tesis de Grado. Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Sede Ibarra.

Anexo

Momentos o etapas en la vida de las redes⁴²

- Primer nivel: **reconocimiento**. Expresa la aceptación del otro. En casos extremos, la dificultad de operar o de interactuar consiste en que no se reconoce que el otro existe.
- Segundo nivel: **conocimiento**. Luego que el otro es reconocido como par, como interlocutor válido, empieza a ser incluido en mi palabra, empiezo a necesitar el conocimiento del otro, lo cual expresa interés, quiero saber quién es el otro y entender cómo se ve el mundo desde ahí.
- Tercer nivel: **colaboración** (colaborar en el sentido de trabajar con [alguien]). Deriva del interés y del conocimiento que conducen a que existan episodios de colaboración. No es una ayuda sistemática, no es una ayuda organizada sino espontánea. Hay momentos, hechos y circunstancias en que se verifican mecanismos de colaboración que empiezan a estructurar una serie de vínculos de reciprocidad; empiezo a colaborar pero espero también que colaboren conmigo.
- Cuarto nivel: **cooperación** (cooperación: operación conjunta). Existen algunas formas sistemáticas de cooperación. El proceso se vuelve más complejo porque supone que existe un problema común. Por lo tanto, hay una problematización conjunta y una forma más sistemática y estable de operación conjunta, es decir que hay un compartir sistemático de actividades.
- Quinto nivel: **asociación**. Profundiza alguna forma de contrato o acuerdo que significa compartir recursos.

⁴² Tomado de Mario Rovere (Citado en Fleury 2002).



**Gloria and James
Stewart Foundation**

www.oyacachi.org.ec
www.samiri-progea.org