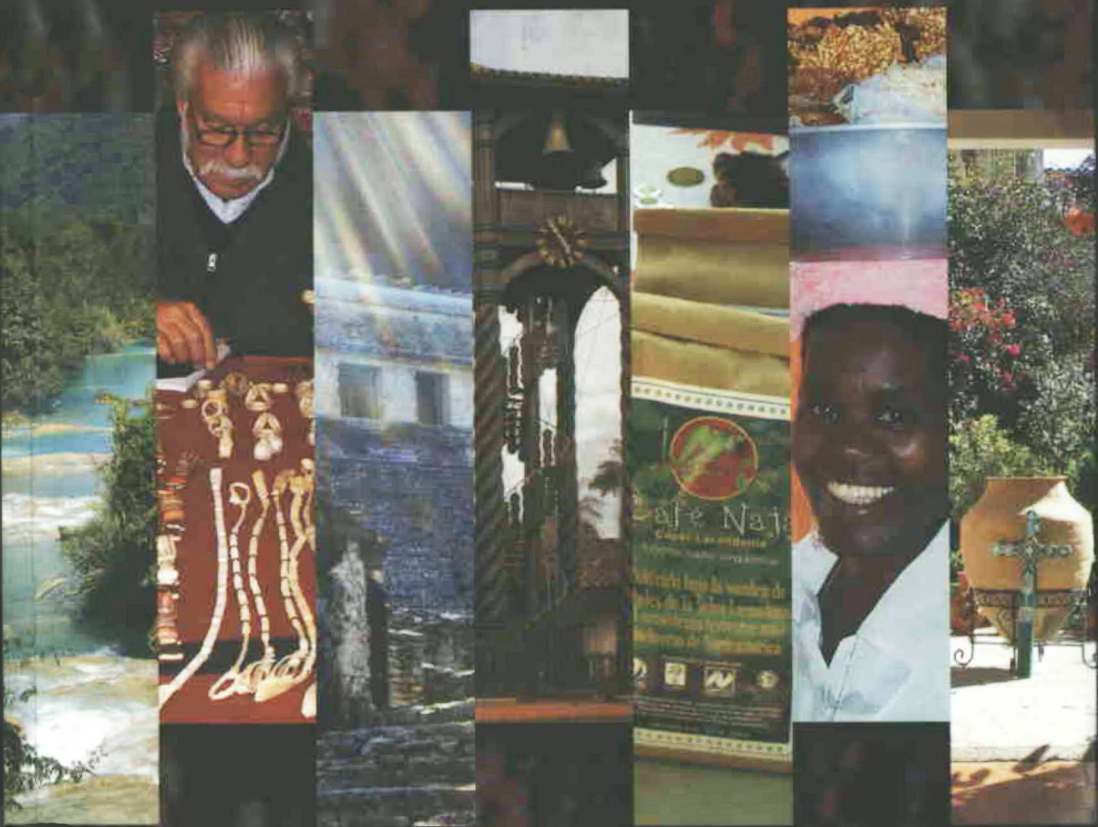


CLAUDIA RANABOLDO Y ALEXANDER SCHEJTMAN

Editores



# El valor del patrimonio cultural

Territorios rurales, experiencias y proyecciones latinoamericanas



IEP Instituto de Estudios Peruanos

CLAUDIA RANABOLDO Y ALEXANDER SCHEJTMAN  
Editores

# El valor del patrimonio cultural

Territorios rurales, experiencias  
y proyecciones latinoamericanas

**FLACSO - Biblioteca**



***IEP Instituto de Estudios Peruanos***

*Serie: Estudios de la Sociedad Rural, 35*

*Este libro ha sido posible gracias al auspicio de la Fundación Ford.  
Donación N°1050-0936*

- © IEP INSTITUTO DE ESTUDIOS PERUANOS  
Horacio Urteaga 694, Lima 11  
Telf. (511) 332-6194 Fax (511) 332-6173  
E-mail: publicaciones@iep.org.pe Web: www.iep.org.pe
- © RIMISP CENTRO LATINOAMERICANO PARA EL DESARROLLO RURAL  
PROYECTO DE DESARROLLO TERRITORIAL RURAL CON IDENTIDAD CULTURAL  
Huelen 10, piso 6, Providencia, Santiago, Chile  
Telf. (562) 2364557 Fax (562) 2364558  
E-mail: rimisp@rimisp.org  
Web: <http://www.rimisp.org>  
<http://www.rimisp.org/territorioeidentidad2>

ISBN: 978-9972-51-219-3

ISSN: 1019-4517

Impreso en Perú

Primera edición, marzo de 2009

1,000 ejemplares

Hecho el depósito legal

en la Biblioteca Nacional del Perú: 2008-10977

Registro del proyecto editorial

en la Biblioteca Nacional: 11501130800670

*Diagramación:* Carolina Carrillo

*Corrección de textos:* Sara Mateos

*Diseño de carátula:* Rossy Castro

*Prohibida la reproducción total o parcial de las características  
gráficas de este libro por cualquier medio sin permiso de los editores.*

**CLAUDIA RANABOLDO**

*El valor del patrimonio cultural: territorios rurales, experiencias y proyecciones latinoamericanas*/Claudia Ranaboldo y Alexander Schejtman, eds. Lima: IEP, RIMISP; Territorios con Identidad Cultural, 2009. (Estudios de la Sociedad Rural. 35)

IDENTIDAD CULTURAL; PATRIMONIO CULTURAL; VALORIZACIÓN;  
TERRITORIOS RURALES; AMÉRICA LATINA

W/14.04.02/E/35

ÍNDICE

PRESENTACIÓN. TERRITORIO, IDENTIDAD Y MERCADO <i>Jaime Urrutia</i> .....	9
INTRODUCCIÓN. RECORRIDOS DE UNA MIRADA LATINOAMERICANA <i>Claudia Ranaboldo</i> .....	13
<b>PARTE I:</b>	
<b>SÍNTESIS DE LOS ESTUDIOS DE CASO</b> .....	39
1. HACIA UN SESGO RURAL EN EL DESARROLLO ECONÓMICO: LA VALORIZACIÓN DE LA RIQUEZA CULTURAL DE AMÉRICA LATINA <i>Maria Fonte</i> .....	41
2. ANALIZANDO EL DESARROLLO TERRITORIAL RURAL CON IDENTIDAD CULTURAL A PARTIR DE LOS ESTUDIOS DE CASO <i>Alexander Schejtman</i> .....	81
<b>PARTE II:</b>	
<b>TERRITORIOS FOCALIZADOS EN LA VALORIZACIÓN DE LA IDENTIDAD CULTURAL</b> .....	103
3. POSIBILIDADES Y LÍMITES DE LAS ESTRATEGIAS DE DESARROLLO LOCAL BASADAS EN LA IDENTIDAD CULTURAL EN EL VALLE DEL COLCA (AREQUIPA, PERÚ) <i>Raúl Hernández Asensio</i> .....	105
4. SAN BASILIO DE PALENQUE, COLOMBIA: CULTURA PRESENTE, TERRITORIO AUSENTE <i>David Soto, Alejandro Balanzó, Beethoven Herrera, Gonzalo Ordoñez, Jennyffer Vargas, Luis Marrugo y Manuel Pérez</i> .....	141
5. DESARROLLO HUMANO SOSTENIBLE EN LAS MISIONES JESUÍTICAS DE CHIQUITOS, BOLIVIA: EL CASO DEL MUNICIPIO DE CONCEPCIÓN <i>Gonzalo Coimbra</i> .....	167
6. APOSTANDO POR EL DESARROLLO TERRITORIAL RURAL CON IDENTIDAD CULTURAL: LA PUESTA EN VALOR DEL PATRIMONIO PREHISPÁNICO DE LA COSTA NORTE DE PERÚ <i>Carolina Trivelli y Raúl Hernández Asensio</i> .....	201

**PARTE III:**

**TERRITORIOS Y DINÁMICAS CONTRADICTORIAS**

**DE DESARROLLO LOCAL..... 237**

7. CHILOÉ: UNA RESERVA DE PATRIMONIO CULTURAL EN CHILE  
*Carlos Venegas*.....239

8. LA ESTRATEGIA DE PROMOCIÓN DEL TURISMO EN COTACACHI, ECUADOR  
*Santiago Ortiz, Pablo Ospina, María Arboleda  
y Alejandra Santillana*.....273

**PARTE IV:**

**TERRITORIOS QUE “RECREAN” UNA IDENTIDAD**

**CULTURAL..... 301**

9. EL PATRIMONIO CULTURAL COMO ELEMENTO ESTRATÉGICO  
PARA EL DESARROLLO TERRITORIAL:  
DOS CASOS DE LA INMIGRACIÓN ITALIANA EN BRASIL  
*Claire Cerdan, Maria Célia Martins de Souza, Murilo Flores*....303

10. EL LUGAR Y LA IDENTIDAD: NUEVOS ESCENARIOS PARA LAS CULTURAS  
LOCALES EN MENDOZA, ARGENTINA  
*Andrea Benedetto*.....321

11. CAFÉ Y DESARROLLO TERRITORIAL RURAL:  
CONTRASTE DE EXPERIENCIAS EN CENTRO AMÉRICA Y MÉXICO  
*Javier Berrocal, Kira Schroeder y Andrés Villalobos* ..... 349

GLOSARIO .....375

BIBLIOGRAFÍA .....383

AUTORES .....401

# 8 LA ESTRATEGIA DE PROMOCIÓN DEL TURISMO EN COTACACHI, ECUADOR<sup>1</sup>

*Santiago Ortiz, Pablo Ospina,  
María Arboleda y Alejandra Santillana<sup>2</sup>*

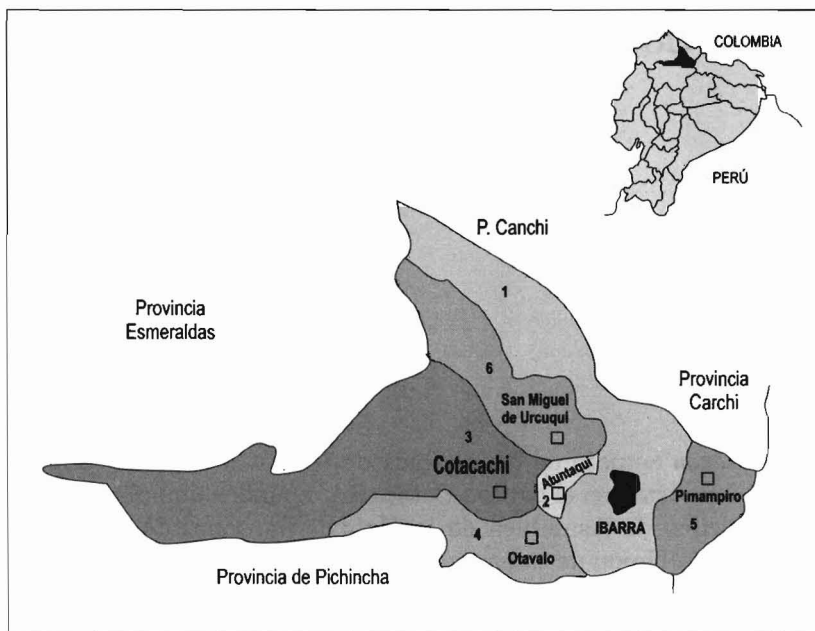
## Introducción

El presente estudio es un análisis de las estrategias de promoción del turismo en el cantón Cotacachi, Ecuador, impulsadas por el municipio, la Asamblea de la Unidad Cantonal de Cotacachi (AUCC) y la Unión de Organizaciones Indígenas y Campesinas de Cotacachi (UNORCAC) durante los últimos diez años. Nos planteamos responder tres preguntas: a) ¿qué tipo de experiencia de desarrollo territorial están promoviendo los actores locales en Cotacachi y cómo ella incluye la valorización de las identidades?, b) ¿qué visiones, objetivos y opiniones se han contrapuesto, enfrentado o expresado en Cotacachi respecto al desarrollo territorial basado en el turismo y la valoración de la identidad? y c) ¿qué resultados económicos y sociales está teniendo la estrategia actual de desarrollo territorial basada en el turismo según los principales actores sociales locales?

- 
1. Ver: <http://www.rimisp.org/FCKeditor/UserFiles/File/documentos/docs/pdf/0553-010203-ecuador.informefinal.pdf>
  2. Santiago Ortiz y Pablo Ospina son los coordinadores de este estudio. El primero es investigador y docente de la Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales (FLACSO) y Ospina Peralta es investigador y director del Instituto de Estudios Ecuatorianos (IEE). María Arboleda y Alejandra Santillana son también investigadoras del IEE.

### Mapa 8.1

#### PROVINCIA DE IMBABURA Y DEL CANTÓN COTACACHI, ECUADOR



Elaboración propia, 2008.

Aunque el desarrollo económico es considerado como la principal “deuda” del proceso participativo de Cotacachi, el turismo basado en productos y servicios con identidad ha logrado articular una diversidad de actividades económicas locales y ha sido rentable en el manejo de varios activos importantes e incluso en actividades de turismo comunitario rural. En toda la estrategia la participación de las mujeres ha sido relevante y decisiva, existen logros en cuanto a su capacidad de obtener ingresos, autonomía y participación aunque todavía existen obstáculos respecto a dimensiones estructurales de la desigualdad de género. En síntesis, aunque no se ha logrado una articulación suficiente entre los grandes activos turísticos y el conjunto de ofertas turísticas de Cotacachi, hay indicios de que la estrategia general puede funcionar si se sigue aplicando con constancia.

El cantón de Cotacachi forma parte de la provincia de Imbabura, al norte de Quito, conocida por sus atractivos turísticos y está muy cerca de Otavalo. Tiene 37 mil habitantes: 40% de la población es indígena, 0.6% es afroecuatoriana, el resto es mestiza. El cantón es predominantemente rural, el 80% de la población vive en el campo y la mayor parte de su economía está ligada a la producción agropecuaria (65% del PEA agrícola).

Un importante sector de campesinos y jornaleros de Cotacachi migra a Ibarra o a Quito, donde trabaja en la construcción o en las plantaciones del litoral ecuatoriano como jornalero, mientras las mujeres consiguen trabajo en el servicio doméstico o en las floricultoras del norte del país. Se trata por lo general de migraciones temporales pues sus familias siguen viviendo en el cantón. Otro porcentaje de la población de Cotacachi migra permanentemente a las ciudades o al extranjero, particularmente a España, Italia y Estados Unidos. En su actividad agrícola y comercial Cotacachi está vinculado con Otavalo, donde se encuentra el mayor mercado de productos alimenticios de la región, así como la mayor feria de artesanías del país. Otavalo es la primera escala para cientos de miles de turistas que provienen de Quito y del mundo entero y que luego van en menor medida a la laguna de Cuicocha.

El Municipio de Cotacachi tuvo un vuelco en su historia política cuando en 1996 se eligió para alcalde del cantón al economista indígena Auki Tituaña, en una alianza entre la principal organización indígena (UNORCAC) y sectores progresistas mestizos. Desde entonces se abrió un período de renovación, expectativas y ambiciosos objetivos para la gestión local. Varios de los logros del proceso son de conocimiento público.<sup>3</sup> Auki Tituaña obtuvo su reelección como alcalde en dos ocasiones. Su gestión participativa en el gobierno local ha merecido premios y reconocimientos nacionales e internacionales. La reciente eliminación del analfabetismo, el proceso de descentralización en salud y la

---

3. Para los datos generales, hemos usado a lo largo de este documento los estudios de Ortiz (2004); Hernández y Naranjo (2005); Ospina *et al.* (2006); y AUCC (2007).



implantación del presupuesto participativo han sido ampliamente valorados.<sup>4</sup>

Evaluaciones preliminares, estudios recientes y los resultados del proceso de autoevaluación de los diez años de proceso participativo, ratifican que las estrategias de desarrollo estrictamente económico han sido menos exitosas que aquellas destinadas a mejorar la infraestructura social o la calidad de la participación política. A pesar de ello, la estrategia de promoción del turismo es uno de los más importantes ejes de desarrollo económico local, que pretende valorizar económicamente las particularidades culturales del mundo indígena local, las artesanías mestizas del cuero y las bellezas escénicas y naturales del municipio.

Desde el punto de vista del desarrollo territorial con identidad cultural (DTR-IC), el caso de Cotacachi tiene particular interés. Existen condiciones estructurales en el territorio que han llevado a los actores locales a plantearse estrategias económicas innovadoras. En Cotacachi se expresan las condiciones de crisis de las economías agrícolas tradicionales, caracterizadas por Fonte *et al.* (2006: 5) como una búsqueda para aprovechar las oportunidades de la “nueva ruralidad” latinoamericana, basadas en articulaciones rural-urbanas más dinámicas, en actividades no agrarias y en un proceso significativo de mercantilización relativamente completa de las estrategias económicas y culturales locales.<sup>5</sup>

Las estrategias existentes, al centrarse en el turismo cultural y natural, incluyen una dimensión identitaria que contribuye a ligar la participación indígena con los intentos de superar la pobreza y la desigualdad. Es decir, la estrategia económica propuesta por la AUCC y el municipio encaja perfectamente en las

- 
4. “Plan cantonal de salud de Cotacachi. Un proyecto de vida y desarrollo humano, Mushuk Ali Kawsaimanta”, MC/AUCC/MSP, Cotacachi, CIS.
  5. Este acelerado proceso de modernización rural crea exclusiones y produce respuestas defensivas y alertas entre los actores por su poderoso avance y sus efectos en la cultura y la sociedad. “La movilización para la valorización de una tradición cultural generalmente ocurre cuando ésta no está en el máximo fulgor, sino cuando está en peligro de extinción. Es allí que emergen los intentos de salvarla de la desaparición, de rescatarla valorizándola” (Fonte *et al.* 2006: 16; 33-34).



Fotografía: Carolina Porras

*XII Asamblea de la Unidad Cantonal de Cotacachi.  
Construyendo un mundo justo y solidario desde lo local hacia lo global*

definiciones conceptuales de “economía de la cultura”.<sup>6</sup> La estrategia local elaborada se amolda a la idea de una estrategia de valorización de la “calidad territorial” o de una “canasta de bienes”, por contraposición a aquella basada en un solo producto que condensa la identidad territorial (Fonte *et al.* 2006: 12-15). Estas políticas son entendidas por los actores locales como una “resistencia a la globalización” (Fonte *et al.* 2006: 3-5; Ranaboldo 2006: 18-19) es decir *mantener el control local sobre la economía y el territorio* resistiendo la presencia de capitales transnacionales, fortaleciendo la capacidad de las instituciones locales y de los movimientos sociales locales y luchando por conservar y definir, en palabras de Fonte (2006: 18-31) los mecanismos distributivos y de “protección de la renta” que esas identidades culturales transformadas en mercancías pueden producir.

6. Es decir, “transformar el conocimiento y la cultura local en un recurso económico” (Fonte *et al.* 2006: 7).

El objetivo de este breve documento es presentar los principales lineamientos de la estrategia de turismo, sus resultados y las enseñanzas que arroja respecto al diseño e implementación de políticas de desarrollo territorial basadas en productos con identidad cultural (IC).

## Activos culturales

Los activos culturales son diversos y constituyen también patrimonios culturales diferenciados: arquitectónico, cultural, natural, arqueológico, tangibles o intangibles (materiales o inmateriales), móviles e inmóviles. La estrategia centrada en el turismo busca valorizar simultáneamente todos o la mayor parte de los activos culturales disponibles como una forma de poner en valor ante todo *el territorio* y también como una estrategia distributiva que permita al mayor número posible de actores económicos beneficiarse de la política pública (Fonte *et al.* 2006; Ranaboldo 2006).

Cotacachi dispone de un patrimonio material de tolas —monículos construidos— que fueron lugares ceremoniales y de culto de los grupos indígenas precolombinos. También hay lugares sagrados —como montañas, fuentes de agua y quebradas— base de la teología y el imaginario geográfico indígena, donde se sigue practicando ceremonias y ritos. Se mantienen tres casas de hacienda, una de las cuales está siendo explotada turísticamente, que conservan el recuerdo de la larga dominación de la hacienda sobre la población indígena. Subsisten igualmente edificios residenciales e iglesias construidos en la época republicana que son parte del centro histórico de Cotacachi y que han sido restaurados a partir de la última administración municipal.

Hay otros productos que tienen que ver con la naturaleza, principal atractivo turístico de la microregión. En la zona andina están el volcán Cotacachi, sus dos lagunas, las de Piñán y Cuicocha, y tres cráteres. Desde las alturas andinas y los páramos hasta el trópico se extiende la Reserva Cotacachi-Cayapas, con una gran riqueza hídrica y más de veinte mil especies de flora y fauna. También se constituyen en activos turísticos las aguas termales que han permitido la construcción de piscinas y centros recreativos y de sanación especialmente en las zonas bajas tropicales.

Otros activos importantes de Cotacachi son bienes inmateriales como las fiestas religiosas de Inti Raymi, Finados, Semana Santa y Fiesta de la Jora que movilizan a miles de personas combinando la religiosidad cristiana con los cultos indígenas. A esto se suman los saberes en torno a la salud y la agricultura, las creencias andinas expresadas en la teología y lugares sagrados indígenas, así como la memoria oral y la lengua *kichwa*. También son importantes los saberes, las tradiciones, el conocimiento musical y la memoria oral de los mestizos urbanos y rurales.

Finalmente hay bienes móviles como la artesanía (especialmente el cuero) en la zona urbana con un desarrollo marginal entre los indígenas de la zona alta y los campesinos de la zona baja, productos que se venden generalmente a los comercios y ferias de Otavalo. En Intag hay una importante producción de café orgánico para el mercado internacional distribuido mediante redes de Comercio Justo y apoyado desde el inicio tanto por algunas ONG como por la AUCC.<sup>7</sup> También es parte de esta riqueza cultural la gastronomía: las “carnes coloradas” que se venden en los restaurantes urbanos, la comida de los grupos indígenas sustentada en la papa y el maíz, así como una serie de platos nacionales y regionales.

Estos productos culturales son anteriores por supuesto a la dinamización del mercado turístico. En su mayoría son parte de la herencia histórica precolombina, colonial y del primer siglo republicano, aparte del legado natural en los páramos, la cordillera y la Reserva Cotacachi-Cayapas, que se mantiene a pesar de la explotación de las haciendas, la presión campesina y las empresas capitalistas. Pero la conversión de estos “productos” culturales en mercancías o en atractivos turísticos “presupone la existencia de una cultura local que sea atractiva e interesante, capaz de despertar la curiosidad de los que no pertenecen a aquella cultura.

---

7. El café orgánico no es por supuesto un producto exclusivo de Cotacachi ni la ocupación de la región de Intag tan antigua como para que sus productos hayan adquirido suficiente “arraigo cultural territorial”. Sin embargo, al formar parte de una “canasta” de bienes ligada a la promoción turística territorial, puede ser considerado como un “activo” que contribuye a la estrategia de territorio con identidad.

Cuanto más específica y radicada en la sociedad o comunidad rural, tanto más esa cultura será percibida como viva y ‘auténtica’ desde el exterior” (Fonte *et al.* 2006: 33). Esto presupone también que el grupo social o los grupos sociales locales sean capaces de “traducir” sus valores culturales a sus potenciales “clientes”.

### **Estrategias de valoración de activos: visiones encontradas**

El plan de desarrollo aprobado por la Asamblea en 1996 se planteó “Convertir a Cotacachi en un modelo de manejo de turismo responsable y técnico, con un ambiente limpio, culturas auténticas, áreas naturales bien conservadas y actores locales organizados para el desarrollo humano”.<sup>8</sup> Hay que señalar que este plan recoge los aportes y *expresa un consenso amplio de los actores locales*, particularmente de la Asamblea, los indígenas, los grupos campesinos y ambientalistas de Intag, los artesanos urbanos e incluso los empresarios y comerciantes del cuero. El turismo está ligado también a una estrategia de revalorización cultural y es visto por algunos dirigentes indígenas como Rumiñahui Anran-go como una posible salida a la crisis agraria y a los problemas económicos de los pueblos indígenas, porque introduce la variable ecológica y articula actividades agrícolas.

Aunque el consenso es casi total, las definiciones más precisas sobre las políticas específicas y sobre el modo de impulsarlas varían según los actores. Hay consenso entre los actores rurales y urbanos en torno al turismo como eje del desarrollo local alternativo, pero *no hay un acuerdo sobre el modelo o características del turismo que se debe desarrollar ni tampoco sobre todas las dimensiones del desarrollo económico general en el que este sector económico se debe insertar*. Más específicamente, las diferencias de visiones entre los actores surgen de las cuatro apuestas básicas que la estrategia de desarrollo económico territorial ha adoptado:

1. Apuestan a usar y desarrollar los capitales locales, facilitando el acceso de los turistas nacionales e internacionales a la

---

8. Ver: [www.cotacachi.gov.ec](http://www.cotacachi.gov.ec)

- localidad (una estrategia para asegurar el control local del proceso económico y la “protección de la renta”).
2. Buscan articularse a mercados justos, ecológicos y a un turismo responsable y de preferencia ecoturístico (una estrategia que vincula los objetivos ambientales con los económicos y que sirve también como factor de cohesión política en el conflicto minero de Intag).
  3. Privilegian un modelo empresarial comunitario o asociativo (una estrategia que supone que en este modelo se promueven menores inequidades y una economía alternativa y solidaria).
  4. Buscan potenciar a Cotacachi como un territorio con IC en el ámbito nacional y en el mercado turístico (una estrategia para reafirmar la valoración de la identidad étnica y local-mestiza a través de la reivindicación de fiestas, costumbres y productos como el cuero).

Este conjunto de apuestas implica cuando menos dos grupos de tensiones en el proceso de llevarse a la práctica. Por un lado, son apuestas estratégicas que reafirman la importancia de la preocupación por la *equidad* como principio-guía de las políticas económicas impulsadas por el proceso político participativo, lo que puede crear tensiones (y en efecto las crea) con la búsqueda de la “eficiencia” empresarial (ver, por ejemplo, más adelante, el conflicto alrededor del manejo comunitario del Complejo de Nangulví, en Intag). Por otro lado, son apuestas que rechazan acordar un papel protagónico a la inversión de capitales *externos* a la localidad, sean estos de grandes empresas de comercialización, de extracción minera o de plantaciones para exportación, lo que crea conflictos importantes con potenciales aliados o beneficiarios de alianzas con esos inversores. Dadas esas tensiones, es fundamental analizar las prácticas políticas de los principales actores respecto al manejo turístico para identificar sus eventuales distanciamientos.

### *El municipio*

Ya en la primera administración de Tituaña en 1996, se orientó la inversión municipal hacia obras de ornato del centro urbano.

Varias calles se volvieron peatonales, se construyó la plaza del Sol, se amplió el ingreso para facilitar el acceso de los turistas al eje urbano donde hay sesenta almacenes de cuero, restaurantes, hoteles y un banco. Se construyó la Casa de las Culturas aprovechando una fachada neoclásica de una vivienda que fue afectada por un incendio. Esta inversión pública fue criticada por los indígenas, quienes señalaron que el alcalde estaba beneficiando a los pobladores urbanos.<sup>9</sup> En la segunda administración se delineó el plan de ordenamiento territorial, se abrieron dos plazas adornadas con murales indigenistas. El urbanismo se extendió también a las comunidades mediante programas de electrificación y servicios básicos, construcción de vías y canchas, mejoramientos de iglesias y casas comunales. Muchas de estas iniciativas fueron decididas por los comuneros mediante el presupuesto participativo desde el año 2001.

Esta reorientación de las prioridades de la gestión municipal se refleja en el presupuesto de la institución. A lo largo de los últimos quince años se produce un aumento significativo del monto total manejado por el municipio con una significativa caída en los años 1999 y 2000 debido a la crisis económica nacional. Los cambios más significativos, sin embargo, ocurren en el lado de los gastos: no sólo se incrementan significativamente los gastos de inversión (se llega a destinar más de un millón de dólares a inversión en el 2002), sino que, con la aplicación del presupuesto participativo, el 100% de los gastos de inversión fue asignado al presupuesto participativo municipal del cantón para proyectos y obras de interés cantonal y zonal; y finalmente, para el proceso participativo (PDC 2002: 112-113). El Municipio de Cotacachi ha adoptado desde 1996 una política sistemática de reasignación de recursos económicos a las zonas generalmente no beneficiadas en el gasto presupuestario y donde históricamente se han concentrado inequidades y desigualdades. Toda el área rural del cantón recibe para el período 2001-2002, el 70% del presupuesto asignado.

---

9. Según algunos pobladores mestizos, en cambio, el alcalde favorece ante todo a los indígenas.

Entre el 2005 y el 2006 el monto para la zona andina baja, pero la zona rural sigue teniendo el mayor porcentaje del presupuesto.

Como parte de la política comunicativa, en todos los productos se pone el símbolo del sol, el logo del cantón. El sol se ha convertido en un emblema de la ciudad, tal como se revela en la estructura de metal en forma de sol al ingreso de Cotacachi y en la presencia del símbolo en los edificios públicos, murales, afiches, calendarios y productos que saca el municipio. Hoy se planifica la construcción de un inmenso templo del sol a menos de dos kilómetros de la plaza principal. Es posible interpretar estas referencias al Templo del Sol y los cambios de sitios del tradicional baile de las comunidades en sus fiestas como parte de una visión y una concepción “modernizantes” de las culturas y tradiciones indígenas. En efecto, las referencias incas, propias del alcalde y de sus socios culturales de la Fundación Guayasamín son muy “modernas” en una región que en realidad resistió ferozmente a las tropas del *Tawantinsuyu*.<sup>10</sup>

### ***La Unión de Organizaciones Indígenas y Campesinas de Cotacachi***

A partir de los años noventa, la UNORCAC ejecuta programas, proyectos y actividades sobre temas productivos, turísticos, manejo de recursos naturales, de salud y de fortalecimiento de la IC. Con el apoyo de varias ONG ha creado microempresas productivas agroecológicas y conjuntamente con el municipio ha elaborado un sistema de crédito productivo en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Santa Anita.<sup>11</sup> Uno de los mayores aportes de la UNORCAC es haber involucrado a las comunidades campesinas, indígenas y mestizas, en todo el proceso de planificación y ejecución de las actividades.

En la práctica, la UNORCAC ha logrado posicionar la *interculturalidad real*, concreta, lo que ha llevado a una diferenciación práctica de las estrategias de interculturalidad con el resto

---

10. Nombre quechua del imperio de los incas.

11. Entrevista a Patricia Espinosa, octubre 2006.



de actores mestizos. La Unión desarrolla varios programas con un enfoque que reivindica su cultura para afirmar su cohesión y conseguir el respeto de la sociedad blanco-mestiza, con su propio “Plan estratégico con identidad 2002-2007”,<sup>12</sup> que incluye varias actividades turísticas como la empresa de turismo comunitario Runa Tupari.

Runa Tupari Native Travel es una agencia de turismo creada en el 2000 que promueve el “encuentro con indígenas” como un medio para el desarrollo sustentable de las comunidades rurales, con participación de las familias y con el objetivo de que los turistas puedan tener una visión diferente de la naturaleza y de la cultura indígenas. En el albergue rural de la familia el turista convive y está en contacto con la cultura local; además, tiene guías profesionales nativos que lo llevan a la ciudad para conocer su riqueza arquitectónica y museográfica, sus atractivos naturales y las múltiples expresiones culturales como el *Inti Raymi*. Esta experiencia de turismo comenzó en 1999 con un estudio de mercado financiado por Agritererra (Holanda) y con una experiencia piloto de turismo rural en el año 2000. La primera fase del proyecto empezó con siete albergues en dos comunidades. Actualmente tiene doce albergues que reciben hasta 36 visitantes en cuatro comunidades.

El esfuerzo por revalorizar la cultura indígena y comunitaria y por vincularla con el desarrollo social y económico se puede encontrar en muchas otras iniciativas de la UNORCAC. En el calendario festivo de la zona norte del país tiene una gran importancia las fiestas del *Inti Raymi*, donde las comunidades indígenas de la UNORCAC toman el parque central de Cotacachi y afirman su presencia en el espacio mestizo. La fiesta es reinventada por la misma organización indígena que ve en ella una oportunidad para afirmar su cohesión interna, buscando atenuar los conflictos que se producen entre comunidades. En los días previos, la UNORCAC organiza a orillas de la laguna de Cuicocha la entrega de la “Rama de Gallos”.

---

12. UNORCAC, “Plan estratégico con identidad 2002-2007”, manuscrito, Cotacachi, 2002.

Se hace una celebración de la tierra, la Pachamama, se fomenta el respeto por la naturaleza, la importancia de cuidar todo y que el mundo esté en equilibrio. La UNORCAC desde hace tres años fomenta esa tradición: una comunidad le entrega una rama de gallos a la UNORCAC y a su vez la UNORCAC entrega una rama a otra comunidad: “así garantizamos que siempre haya esta entrega, así se produce la boda entre comunidades” (23 de junio de 2005, Santillana en Ospina *et al.* 2006: 19-20).

A pesar de ello, los proyectos productivos agropecuarios que la UNORCAC maneja en la actualidad carecen de un enfoque de agricultura “andina” claramente discernible desde el punto de vista tecnológico, aunque enfatizan los cultivos andinos que los propios campesinos están descuidando por la generalización de hábitos urbanos.<sup>13</sup> La producción agroecológica está más articulada a la reforestación, la conservación de cuencas y laderas y la conservación del agua que al rescate de tradiciones tecnológicas o prácticas productivas andinas. Los vínculos entre estos dos no se han convertido en una práctica explícita ni poderosa de la UNORCAC ni de las ONG que la apoyan.

### **Mujeres**

Aunque la política de promoción del turismo y de las actividades económicas comunitarias facilita y promueve el acceso de las mujeres al mercado laboral, lo hace desde una visión tradicional de los roles de género. En efecto, algunas actividades en la rama de los servicios suelen ser ocupadas por mujeres, como por ejemplo la atención en hoteles y en restaurantes, como la Casa del Turista, las Originales Carnes Coloradas, de Esther Moreno de Unda, y la Marquesa, donde tienen salarios bajos, un estatus deprimido y horarios extensos. Una situación distinta parecerían tener las mujeres dueñas o socias en la venta o producción de artesanías o en la producción misma de alimentos o servicios, donde obtienen mejores ingresos, controlan sus horarios y tienen otro estatus,

---

13. UNORCAC 2002.

como el caso del *hostal Munaylla*. Su dueña, de apellido Muenala, indígena de comunidad que heredó tierras por ser parte de los *cacicazgos* históricos de Cotacachi, además de poseer dichas tierras, tiene el *hostal* y una casa en la zona urbana y además su familia es muy fuerte políticamente en el sector.

Algunas evidencias muestran que los proyectos económicos comunitarios son manejados mayoritariamente por mujeres tanto en el campo agropecuario y artesanal<sup>14</sup> como en el propio campo turístico. Son las mujeres las encargadas de mantener y acoger a los turistas en los *albergues* de Runa Tupari o las encargadas de las actividades ligadas al mercado Jatuk Cem en el pueblo (aunque en este campo, una tensión muy fuerte enfrenta a las mujeres indígenas con las mujeres mestizas —que controlan el mercado— por la concepción misma de la actividad productivo-mercantil) y son mujeres quienes sostienen las actividades artesanales en *Intag*. Además, en Junín, la empresa de turismo comunitario surgió luego de que la comunidad sacó de la zona a la empresa minera *Bishi Metals*<sup>15</sup> que contaminaba el río y el aire. En la empresa comunitaria de turismo trabajan hoy 27 mujeres de un total de 47 personas. El proyecto, que sostiene una cabaña para 20 personas y rutas de visitas, ha logrado disminuir la tala de árboles y la quema para sembrar. El grupo de mujeres ha inspirado a otras mujeres a organizarse y buscar ideas de proyectos (Arboleda 2006).

El fortalecimiento de la participación femenina en la economía no proviene solamente del énfasis en el turismo y en los modelos comunitarios de gestión, sino que a ello se suman también dos procesos estructurales asociados: la crisis de la agricultura tradicional y la migración masculina (usualmente a las labores de construcción y a actividades de empleo asalariado temporal en las ciudades). El aumento de la mano de obra femenina en las tareas del pequeño comercio y en el manejo de la agricultura y la ganadería en las fincas indígenas ha implicado el encargo doméstico y productivo a mujeres y niños. Esta podría ser una de las razones

---

14. Granda (2005); entrevista a Esperanza Torres.

15. Para mayor información acerca de la lucha antiminera en la zona, ver Ospina *et al.* (2007).

por las cuales las economías agrícolas y artesanales en manos de las mujeres alcanzan escaso volumen, aunque incluso con estos pequeños volúmenes hacen una gran diferencia al otorgar a las mujeres ingresos propios que contribuyen a elevar sus posibilidades de movilización y decisión.

Finalmente las mujeres en su rol como portadoras privilegiadas del patrimonio cultural de la comunidad y en su papel en la conservación/transmisión de la cultura, se han fortalecido. Un ejemplo tomado de una de las tantas visitas a la comunidad La Calera puede servir para reforzar esta idea, al tiempo que revela las tensiones y contradicciones que este proceso de modernización implica para la visión de las identidades indígenas:

[...] La hija de la dueña de uno de los albergues me comentó ante la pregunta de qué tal eran los turistas que llegaban y si no tenían problemas para comunicarse con ellos, “la verdad ellos llegan y pues les gusta que cocinemos nuestras cosas, lo que siempre comemos, pero además allí de Runa Tupari nos dicen que debemos preparar comida típica, comida que no sea como dicen internacional, y la verdad es que hay cosas que ya no cocinábamos porque es mucho trabajo, pero ahora toca porque a los turistas les ha sabido gustar [...] igual a los guaguas hay que vestirles con la ropa de nosotros, pero usted sabe a veces a los propios hijos les gusta ponerse blue jean, camisetas esas cosas, y allá nos dicen que eso no es bueno que así no dura la cultura” (Santillana 2006).

## Resultados

### *Aspectos generales*

¿Cómo resumir esquemáticamente los principales logros y dificultades de las apuestas estratégicas que hicieron los actores sociales involucrados en el proceso participativo de Cotacachi? Tanto la población como los actores organizados piensan que a pesar de los esfuerzos realizados, los logros económicos del proceso son modestos. En septiembre del 2005 un equipo de investigadores del Instituto de Estudios Ecuatorianos (IEE) realizó en todo el cantón

una encuesta de opinión pública donde preguntó en qué áreas de la intervención pública se habían logrado mejoras más sustantivas.

Entre un 35% y un 44% de los entrevistados consideró que la situación de salud, educación y agua potable es ahora mejor que antes. No sabemos lo que cada entrevistado tuvo por referencia para comparar, pero se percibe una mejora en esos campos. El contraste con las áreas más directamente relacionadas con la economía como el agua de riego, el trabajo y la seguridad, es llamativo: solamente entre el 10% y el 15% de los entrevistados consideraba que la situación del municipio era mejor que antes. Entre los que afirman pertenecer a una organización y entre los más jóvenes, la percepción de mejora es consistentemente mayor que la del promedio. En el resto de casos se observan fluctuaciones según los temas, pero en general con pocas variaciones respecto al promedio del municipio.

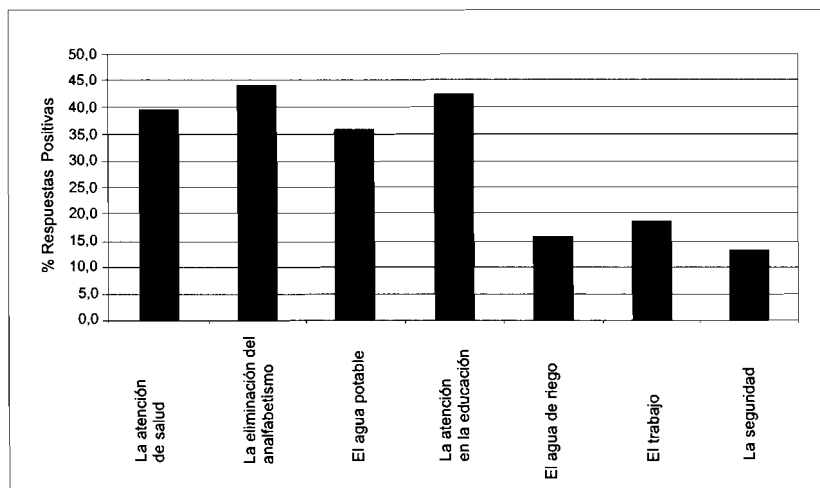
No sólo la población “en general” tiene esta evaluación pesimista de los resultados globales, sino también los actores organizados y los participantes activos del proceso político. Así, en la autoevaluación se planteó la debilidad de las estrategias de desarrollo económico local, particularmente la falta de coherencia entre las alternativas productivas, el turismo y la agricultura sustentable, en especial para enfrentar un entorno nacional negativo. Según el documento de autoevaluación:

En estos diez años, los logros del municipio incluyen un conjunto de acciones enmarcadas en estas líneas estratégicas, sin embargo, su suma no alcanza a perfilar una estrategia de desarrollo económico local alternativa al modelo vigente, cuyos efectos son la lenta degradación de la base socio-productiva local y del ambiente (AUCC 2007).

### ***Valoración de las estrategias del turismo***

Existe un éxito importante en cuanto a privilegiar a los capitales locales. La lucha antiminera de Intag y el desincentivo a la instalación de nuevas empresas florícolas son los dos ejemplos más importantes: hasta ahora existe una moratoria a la instalación de las compañías mineras y no hay en diez años ninguna nueva empresa asentada en el cantón. El turismo ha sido la estrategia

**Gráfico 8.1**  
**¿CONSIDERA USTED QUE HA MEJORADO?**



Fuente: Ospina et al. 2007.

alternativa ante estas actividades económicas basadas en capitales extralocales.

Respecto a la articulación a mercados nuevos, la valorización turística de Cotacachi puede ser vista como un esfuerzo por “traer el mercado” a la localidad. Los clientes o compradores se acercan al territorio en el cual se han diseñado numerosas “ofertas”. Aunque la idea es considerada acertada en general, los actores consultados consideran que las estrategias prácticas para llevar a cabo este lineamiento no han dado los resultados suficientes. Específicamente aluden a la falta de una política consistente de promoción turística (la queja es que la oficina del municipio encargada de la coordinación de turismo no ha funcionado como debía) y sobre todo a la falta de avances en los acuerdos con las agencias de viaje que llevan más de doscientos mil turistas al año a la laguna de Cuicocha. La sensación general es que se ha hecho poco por lograr los objetivos del plan turístico de la AUCC del 2004. Lo mismo puede decirse de los intentos de “desvío” de los flujos turísticos

internacionales que acuden a Otavalo semanalmente. En lugar de integrar el circuito turístico, la sensación de los participantes en los talleres es que las dos ciudades compiten y ambos alcaldes tienen una relación deteriorada que obstaculiza (aunque no impide) los acuerdos interinstitucionales.

Sin embargo, existe un activo menor que ha sido recientemente valorizado a pesar del contexto general de crisis: el cuero. El mercado artesanal del cuero ha perdido competitividad por la dolarización y los artesanos se ven obligados a cerrar sus talleres. Se calcula que de trescientos talleres registrados en el 2000 bajaron a cien en el 2005. La iniciativa más importante de la AUCC para recuperar el negocio del cuero fue la organización en 2005 de la Feria del Cuero, en la cual se presentan gran parte de los otros productos, productores, asociaciones y comerciantes del cantón. La AUCC reservó en el 2004, veinte mil dólares del presupuesto participativo para hacer la feria (eso es un gran esfuerzo tomando en cuenta que en el 2005 se repartieron en total sólo treinta mil dólares para la AUCC en el presupuesto participativo anual). La idea provino del plan de desarrollo urbano hecho por la Federación de Barrios. Una consultoría contratada para el efecto recomendó dos asuntos: una feria artesanal y una tenería ecológica (articulada a una “ruta del cuero”). El costo total de la feria del 2005 fue de 70,200 dólares (estaban previstos 62 mil). La feria se financió con algunos auspicios privados, con los 20 mil dólares de la Asamblea, 22 mil del municipio, 18 mil de la venta de *stands* (92 de 110 previstos) y con la boletería: 21,178 boletos de ingreso (25 mil personas).<sup>16</sup> En total, hubo ingresos por 106 mil dólares, es decir, una ganancia de 36 mil.<sup>17</sup>

- 
16. Tienen como referencia la feria de Atuntaqui, que ya lleva cuatro años funcionando y a donde llegan cincuenta mil personas durante los cinco días que dura. En Cotacachi, en tres días asistieron 21 mil personas (recordemos que esta ciudad tiene menos de ocho mil habitantes).
  17. Los datos de la Feria del Cuero de 2005 fueron recogidos durante la sesión del comité de desarrollo y gestión del 12 de mayo de 2005. Las ferias del 2006 y 2007 tuvieron aproximadamente los mismos resultados.

Respecto al debate sobre los modelos empresariales, existen tres modelos en la experiencia de Cotacachi que, en principio, no tienen razón alguna para oponerse entre sí: a) el turismo comunitario, b) el turismo privado empresarial y c) el turismo basado en empresas de economía mixta. En la práctica, el énfasis puesto en cada uno de estos modelos y la garantía en el control de recursos estratégicos han sido objeto de varias controversias y de cierta tensión en la negociación entre los actores locales. Entre nuestros entrevistados, la tercera parte señalan que no participan en ningún gremio o asociación, la otra tercera parte participa en gremios (redes artesanales, asociación de comerciantes) y los empresarios individuales intervienen en la Pre Cámara de Turismo. En los talleres de autoevaluación y en las asambleas cantonales han participado representantes de todos estos grupos.

Muchos empresarios individuales opinan que las asociaciones, los gremios o las cámaras sirven únicamente para hacer alguna propaganda. Los administradores o dueños de hoteles manifiestan que la Pre Cámara de Turismo “no ayuda”. De hecho, la cámara no se puede constituir legalmente porque se necesita un registro de inscripción en el Ministerio de Turismo que los agentes económicos individuales no han hecho y aparentemente no tienen mucho incentivo para actuar. La débil agremiación de los empresarios del turismo dificulta la constitución de un organismo de defensa de sus intereses corporativos. El resultado es que el proceso político participativo, fundado ante todo en la representación colectiva organizada, tiende a privilegiar el apoyo a las organizaciones comunitarias que se dedican al turismo.

El conflicto de visiones más importante es el manejo del centro recreacional de Nangulví, usualmente repleto de visitantes durante los fines de semana y en los feriados.<sup>18</sup> De hecho, aunque no tuvimos acceso a la contabilidad de la empresa de Nangulví, se afirma que no ha tenido problemas de rentabilidad. Sin embargo, también se coincide en que sólo es un manejo óptimo pero que podría ser el punto de atracción para el resto de actividades

---

18. El aumento del número de turistas en Nangulví ocurre desde al menos el año 2005 (Granda 2005).



turísticas en Intag. En la XI AUCC (9 de diciembre del 2006) varios empresarios se quejaron del enfoque de la política de turismo vinculado a lo organizativo, que no es eficiente, mientras se descuida a las empresas, que sí lo son.

Algunos empresarios sentimos que el turismo que se hace aquí sólo quiere favorecer a los grupos organizados mientras los operadores individuales estamos abandonados. Y hay que pensar también en la eficiencia. Por ejemplo, Nangulví, que es el principal atractivo y recurso turístico de Intag está entregado a los grupos de jóvenes pero ellos no lo toman con suficiente responsabilidad y con eficiencia. Eso tiene que evaluarse seriamente.

Se está haciendo turismo promocionando el atractivo como un lugar recreativo, cuando históricamente es un lugar conocido para la sanación por sus aguas medicinales. La AUCC ha puesto un técnico para hacer un seguimiento y acompañamiento a la organización de jóvenes, sobre la que pesa en la actualidad un plazo para profesionalizarse, en caso contrario podrían perder la concesión.

Ese conflicto sobre los modelos empresariales subyacentes para el aprovechamiento de los activos turísticos del cantón se expresó con toda claridad en el caso del manejo de otro recurso estratégico: la laguna de Cuicocha y la Reserva Ecológica Cotacachi-Cayapas. Ese conflicto ha dificultado la plena valorización del principal activo del municipio. En la legislación ecuatoriana las áreas protegidas son propiedad exclusiva e imprescriptible del Estado. Hasta 1998 sólo podían ser administradas por el Estado central a través del Ministerio del Ambiente. Sin embargo, desde la nueva Constitución de 1998, esas competencias pueden ser transferidas a los gobiernos locales que lo soliciten y tengan capacidad para hacerse cargo de ellas. Aunque existen comunidades indígenas que colindan con la Reserva y existen algunos problemas de propiedad de la tierra y con los valores ceremoniales asociados a la laguna y al volcán Cotacachi, los pueblos indígenas no han reclamado la propiedad comunal del territorio ni la propiedad sobre los valores intangibles de la laguna. El conflicto ha girado, antes que sobre la propiedad, sobre la *administración* de este importante activo natural y cultural.

La UNORCAC propuso la conformación de un consorcio entre el ministerio, la Unión y el municipio para que no se separe la laguna del resto de la Reserva, dado que es el eje del sistema hidrográfico de la zona y forma parte de un sistema integral y complejo. Sostiene que debe ser administrada por un consorcio en donde tengan un rol protagónico los indígenas, dueños ancestrales del territorio, base de la reproducción material y simbólica de su cultura, cuidadores de la naturaleza, del páramo y de las fuentes de agua. El municipio, por su parte, señaló que tiene la propiedad sobre la laguna, y formuló una propuesta bajo responsabilidad de la Asamblea que incluye asistencia técnica del ministerio del ramo y la constitución de una empresa de economía mixta para el desarrollo turístico y la administración de la Reserva; sus ganancias serían administradas por el municipio con el control de la Asamblea Cantonal AUCC. El Ministerio del Ambiente, por su parte, considera las reservas como propiedad del Estado, no acepta que ésta sea propiedad del municipio. Considera que su administración debe estar en manos del ministerio puesto que la Reserva atraviesa dos provincias, Esmeraldas e Imbabura, y tres cantones: Eloy Alfaro, Urcuquí y Cotacachi.

Aunque estos conflictos y esta falta de acuerdo final dañaron las relaciones entre los actores locales, especialmente entre la UNORCAC y el alcalde, en términos estrictamente económicos la política municipal respecto a la laguna ha tenido cierto éxito por contar con tres fuentes de ingresos: los gastos de los turistas (doscientos mil turistas en el 2002, según García 2002) que provienen del país (70%) y del extranjero (30%) y la canalización de recursos del Estado y de la cooperación internacional que, en conjunto, llega a duplicar el presupuesto municipal (cuatro millones de dólares en el 2006).

El problema es que la administración mediante la empresa mixta de la laguna no ha sido suficiente ni eficiente en el “enganche” de los turistas que la visitan para que ellos vayan también al pueblo y conozcan las múltiples ofertas que los actores locales brindan en el territorio.

Pero hay experiencias de turismo comunitario más exitosas. Runa Tupari es sin duda una de las más exitosas experiencias de

manejo comunitario del turismo en Cotacachi, aunque su impacto es limitado porque se considera como un ingreso *complementario* para las familias indígenas rurales. La empresa agrupa a doce albergues situados en cuatro comunidades que en total tienen capacidad para acoger a 36 personas. La agencia situada estratégicamente en la plaza de Ponchos de Otavalo, ha logrado encaminar a un número creciente de visitantes hacia ese turismo de convivencia que implica el alojamiento en las viviendas indígenas y ha conseguido también integrar la producción de huertos ecológicos de las familias, revalorizándolos como parte de la cultura de la localidad. El primer año recibió quinientos turistas, en el segundo la cifra subió a novecientos, en el tercero a 1,500 y en el cuarto se acercó a los dos mil turistas (Granda 2005).

Aunque su efecto económico directo parece relativamente limitado (sólo doce familias se benefician con los albergues) hay una importante potencial de crecimiento y desarrollo, así como de generación de fuentes de ingresos conexas, como las del transporte, lugares para comer, actividades rituales y musicales, albañilería para adecuar los albergues, provisión de alimentos, etc. Se estima que cada familia recibe un promedio de 5.38 turistas por once noches al mes y 88 dólares mensuales aproximadamente por cada turista que ingresa a la comunidad. Runa Tupari invierte 0.50 centavos de dólar por visitante en actividades que conduzcan a mejorar la comunidad.

La administración, promoción y capacitación queda a cargo de la empresa comunitaria que actualmente tiene tres personas, mientras una parte de los fondos va directamente a las familias y a las comunidades. Runa Tupari ha participado con un puesto propio en las siguientes ferias internacionales de Turismo: Vakan-tibeurs – Utrecht (Holanda), enero del 2001, 2002, 2003 y 2004; FITUR – Madrid (España) enero del 2001 y Hannover (Alemania), 2003. Para el futuro se piensa participar en otras ferias de turismo en Inglaterra y Estados Unidos (Garzón 2005). Desde inicios del 2005 la empresa ya no cuenta con el apoyo económico directo de la ONG Agriterra que la había sostenido en sus costos administrativos desde el 2000. Luego de una reestructuración administrativa,

**Cuadro 8.1**  
**VISITANTES Y NOCHES DE ALOJAMIENTO EN LOS ALBERGUES**  
**DE RUNA TUPARI (2001-2004)**

MES	2001		2002		2003		2004		Total	
	NOCHES	PAX	NOCHES	PAX	NOCHES	PAX	NOCHES	PAX	NOCHES	PAX
Enero			211	33	149	34	132	54	492	121
Febrero			95	46	82	5	55	36	232	87
Marzo			58	10	121	17	68	38	247	65
Abril			60	17	229	18	186	59	475	94
Mayo	4	4	48	31	198	43	155	26	405	104
Junio	36	39	8	31	79	43	125	58	248	171
Julio	92	42	41	40	252	125	291	157	676	364
Agosto	80	52	66	88	244	136	124	67	514	343
Septiembre	40	21	80	68	191	109	208	135	519	333
Octubre	24	16	16	30	186	104	0	0	226	150
Noviembre	178	75	88	29	121	58	0	0	387	162
Diciembre	12	7	36	16	58	40	0	0	106	63
<b>TOTAL</b>	<b>466</b>	<b>256</b>	<b>807</b>	<b>439</b>	<b>1,910</b>	<b>732</b>	<b>1,344</b>	<b>630</b>	<b>4527</b>	<b>2057</b>

Elaboración propia, 2008.

Runa Tupari se sostiene por sus propios medios, aunque con dificultades para mantener sus tareas de promoción turística.

El éxito económico y cultural de Runa Tupari tiene que ver con una visión amplia de los procesos de innovación: capacitación al personal, construcción de albergues para lograr mayor comodidad para los turistas, cursos de atención al cliente, gastronomía, talleres de interpretación de la agrobiodiversidad y cursos cortos de inglés.

Es necesario resaltar la peculiaridad de la experiencia de Runa Tupari desde el punto de vista cultural. Los líderes del sector turístico tienen una idea general de que sus productos y

**Cuadro 8.2**  
**BENEFICIARIOS DIRECTOS**

BENEFICIARIOS DIRECTOS	BENEFICIOS
Doce familias propietarias de los alojamientos.	Por cada turista, ocho dólares por alojamiento y dos dólares por almuerzo.
Cinco familias de guías nativos.	Según número de tours, diez dólares por guía.
Cinco familias para alquiler de caballos.	Diez dólares por caballo.
Dos empleados administrativos (externos) y un empleado operativo (interno).	6.10 dólares por turista para costos operativos, administrativos, transporte y fortalecimiento de la empresa de turismo comunitario, otros como pago de comisiones a mayoristas (3 dólares) y pago de impuestos 12% IVA: 2.40 dólar.

*Fuente:* Runa Tupari, cfr. Garzón, 2005.

servicios tienen componentes de IC.<sup>19</sup> La artesanía es mayormente reconocida como una expresión del cantón, un producto característico de Cotacachi. Otro aspecto importante de la identidad es la gastronomía, especialmente los platos típicos nacionales, las carnes coloradas propias del cantón y la chicha de jora, tal como afirman siete entrevistados. La naturaleza es señalada como un elemento propio del cantón por una tercera parte de los entrevistados, especialmente de los hoteles de lujo y los personeros de Runa Tupari. Curiosamente, los habitantes urbanos no señalan este aspecto como un elemento cultural importante.

19. Se recogieron las opiniones de los productores artesanales, administradores de hoteles, proveedores de servicios, comerciantes y representantes de la empresa comunitaria Runa Tupari sobre la visualización de la identidad cultural en el territorio. También se recogieron opiniones en el comité de turismo que se reunió en el marco de la XI Asamblea de la Unidad Cantonal.

## Conclusiones

1. Aunque Cotacachi es un caso de “canasta de bienes y servicios” turísticos con identidad, la mayor parte de los activos principales no han sido articulados en dicha canasta y los que están siendo aprovechados turísticamente funcionan todavía en relativo aislamiento. Ni siquiera los más famosos y estratégicos han logrado todavía crear un “circuito” turístico completo: la laguna de Cuicocha, Nangulví y la Feria del Cuero. Las fiestas indígenas, que sólo han sido valorizadas concreta y parcialmente y el casco histórico son activos poco reconocidos. Muy pocos visitantes van al centro, casi ninguno visita el Museo de las Culturas que permanece generalmente cerrado; no hay exposiciones ni otras actividades culturales que le permitan al turista conocer la historia, el contexto social y cultural ni los rasgos del proceso político de Cotacachi.<sup>20</sup>
2. Se debe constatar que hay diferencias entre los actores, tanto en su organización empresarial como en los nichos del mercado que ocupan, el tipo de producto y servicio, la valorización cultural y la calidad. A la luz de tales diferencias, podría contestarse que existe un verdadero *consenso* respecto al turismo cultural y a la identidad local como activo turístico. Sin duda, la UNORCAC es quien más desarrollada tiene la propuesta y las iniciativas. Existen acciones fuertes vinculadas al turismo que provienen del municipio y la AUCC como la propia descentralización o la rehabilitación urbana y también iniciativas de organización, valorización y estrategias culturales de cada actor, pero no hay propiamente un proyecto consensuado. Las acciones municipales en este campo están marcadas por la polarización política, pues más allá de las bondades de lo que se hace, las tensiones entre el gobierno local y la oposición son muy fuertes y minan el campo de la concertación. Esto se refleja también en la existencia formal pero no efectiva del

---

20. Cotacachi es una visita obligada para los técnicos y líderes municipales del resto del país.

comité de turismo de la Asamblea, la Cámara y en general la falta de suficiente coordinación entre la sociedad civil y el municipio, a pesar de los enormes esfuerzos realizados por el proceso participativo. Esto se debe con seguridad a la dificultad, percibida por todos los actores en la autoevaluación, de articular una propuesta económica coherente y sistemática más allá de las múltiples iniciativas productivas existentes.

3. Varios de los conflictos respecto a la visión o la estrategia de valorización de los activos culturales y territoriales pueden remitirse a la tensión existente entre la acordada prioridad a la *equidad social* y una posible prioridad alternativa a la *eficiencia económica*. La tensión surge ante todo respecto al modo de manejo de los activos estratégicos del territorio (Nangulví, Cuicocha, Otavalo). Hasta ahora la tensión se ha decantado a favor de la equidad, el manejo comunitario y el control local de la economía desestimulando las inversiones foráneas, pero existen sectores dentro de la propia localidad, como los pequeños o medianos empresarios hoteleros, los comerciantes del cuero o incluso los empresarios de exportación de flores, que podrían tener incentivos para impulsar una coalición o una estrategia alternativa, agresiva en inversiones privadas y tendiente a otro modelo de desarrollo económico local.
4. El punto anterior remite, a su vez, al problema de los efectos de los tipos de coaliciones distributivas en las dinámicas económicas territoriales. En el proceso político de Cotacachi, en efecto, la incorporación de sectores tradicionalmente excluidos de la arena política por razones económicas y culturales (organizaciones indígenas) desplazó a los pequeños empresarios locales mestizos, “blancos” e ilustrados, del control del poder local y promovió un programa de acción para el desarrollo que limita (pero de ninguna manera impide) la incorporación de los sectores empresariales en la implementación de dicho programa. Las empresas hoteleras critican a la política municipal y al asociacionismo ineficaz de la AUCC, de los artesanos y de los campesinos que apoyan a estas entidades, mientras los comerciantes urbanos toman distancia con la administración local. Las empresas hoteleras no dependen del proceso

territorial local y más bien se mueven en los circuitos internacionales y en las redes nacionales que dependen de Quito y Otavalo, mientras que los artesanos, indígenas, campesinos de Intag están inscritos en el proceso local y aprecian mejor las políticas y programas municipales. Esto significa que desde el punto de vista de la equidad y la búsqueda de una mejor distribución de los beneficios del éxito de la política de promoción del turismo, el esfuerzo todavía inicial e intermitente por apoyar privilegiadamente el turismo comunitario parece correcto aunque hay que mejorar mucho la gestión propiamente empresarial.

5. Por último, el caso de Cotacachi muestra las potencialidades pero también las tensiones de buscar la compatibilidad o congruencia entre las “visiones indígenas” y las “visiones mestizas”, luego de varios siglos de distanciamiento y de conflictivas relaciones interétnicas. Una diferencia con las experiencias de turismo comunitario de diferentes pueblos indígenas del Ecuador, es que en Cotacachi las experiencias *están inscritas en un proceso territorial de transformación política y económica*. Sin embargo, repetir las depende, cuando menos, de tres factores: a) de suficientes activos turísticos culturales con opciones viables de valorización, b) de un liderazgo político capaz de articular las experiencias particulares de los actores en una estrategia territorial mínimamente consensuada (lo que no excluye conflictos y tensiones sobre aspectos específicos), y c) de un balance de poder local que favorezca a los actores de la estrategia frente a los agentes externos (como ocurre en Intag) o frente a los conflictos económicos internos (como ocurre entre los indígenas y los blancos mestizos “tradicionales” en la zona urbana y andina).