

## FACTORES CULTURALES DE LOGRO DEL SISTEMA DE PRODUCCIÓN COMUNITARIA DE LA PARROQUIA SALINAS EN LA PROVINCIA DE BOLÍVAR, ECUADOR.

*CULTURAL FACTORS OF ACHIEVEMENT OF THE COMMUNITY PRODUCTION SYSTEM OF THE SALINAS PARISH IN THE PROVINCE OF BOLIVAR, ECUADOR.*

### RESUMEN

Esta investigación se enmarca en un estudio de caso de desarrollo comunitario cuyo objetivo es comprender algunos aspectos de la gestión social desde una perspectiva de la cultura en el sistema de producción comunitario de la parroquia Salinas, en la Provincia de Bolívar. El estudio considera elementos sociales e históricos y el entorno geográfico del espacio cultural andino, para comprender las características propias del sistema productivo desarrollado por la comunidad, sus relaciones, su sistema de distribución, la generación de su marca y los aspectos de liderazgo relacionados con esta particular forma de producción comunitaria, que ha mejorado las condiciones de vida de la comunidad y se ha constituido en un referente nacional. La metodología de investigación incluye análisis documental, de contenido, y etnografía enfocada. La investigación analiza la evolución histórico-cultural de las formas de organización comunitaria fundamentadas en una dirección participativa, que se entiende como un componente sustancial de la gestión social, que podría tener aplicación e impacto en la generación de iniciativas similares en el país.

**Palabras clave:** Desarrollo comunitario, producción comunitaria, gestión social, cultura, parroquia Salinas.

### ABSTRACT

*This research is part of a community development case study whose objective is to understand some aspects of social management from the perspective in the culture community production system of the Salinas Parish, in the Province of Bolívar. The study considered social and historical elements and the geographical location of the Andean cultural environment to understand the characteristics of the productive system developed by the community, its relationships, distribution system, the generation of its brand and the leadership aspects related to this form of community production. Which have improved the living conditions of the community and have become a national reference. The research methodology includes documentary analysis, content analysis, and focused ethnography. The research analyzes the historical-cultural evolution of forms of community organization based on participatory management, which is understood as a substantial component of social management, which could have application and impact on the generation of similar initiatives in the country.*

**Keywords:** Community development, community production, social management, culture, Salinas parish.

 Efraín Naranjo Borja  
 efrain.naranjo@epn.edu.ec  
 Escuela Politécnica Nacional, Ecuador

 Valentina Ramos  
 valentina.ramos@epn.edu.ec  
 Escuela Politécnica Nacional, Ecuador

 Andrés Abad Merchán  
 andres.abad@epn.edu.ec  
 Escuela Politécnica Nacional, Ecuador

## INTRODUCCIÓN

Actualmente uno de los casos de desarrollo local más difundidos en los medios de comunicación social es el proceso productivo comunitario de la Parroquia Salinas en la Provincia de Bolívar y sus alternativas de mejoramiento socioeconómico. Pero los estudios académicos son relativamente insignificantes frente a la importancia y aporte que ha generado este proceso comunitario orientado al mejoramiento de las condiciones de vida de sus habitantes.

Salinas es una Parroquia que pertenece al Cantón Guaranda en la Provincia de Bolívar, la cabecera parroquial se encuentra localizada a 3.600 msnm, con una temperatura promedio de 12° C; actualmente, la componen 30 comunidades localizadas en una superficie de aproximadamente 440 km<sup>2</sup> su la altitud varía desde los 800 msnm (subtrópico) hasta los 4.200 msnm (páramo). Según el Gobierno Autónomo Descentralizado de la Parroquia Rural Salinas, la población de este lugar, en el año 2014, fue de 7.262 habitantes, de los cuales 1.489 habitan en la cabecera parroquial y 5.773 en las comunidades circundantes.

Esta investigación determinó los factores culturales de logro, entendidos como resultados que benefician a la comunidad desde las creencias y los valores de sus miembros. Estos factores dentro del sistema de producción comunitario en la parroquia Salinas comenzaron a estructurarse en 1970, con la llegada del Padre Antonio Polo como parte de la Misión Salesiana.

El estudio identificó prácticas comunitarias existentes en los pueblos precolombinos, los cuales se resistieron al proceso de colonización española y a los sistemas de dominación de los dueños de las haciendas durante la época republicana. Entre estos factores culturales de logro se encuentra la minga que es una forma de trabajo comunitario de origen ancestral, y se constituyó en uno de los pilares fundamentales dentro del proceso comunitario salinero, es una práctica comunitaria que convoca la participación de los miembros de la comunidad, para la realización de obras y trabajos de interés común. Esta práctica en Salinas permitió la construcción de una red de caminos vecinales, casa comunal, sistema de agua para la cabecera parroquia, escuela, colegio, entre otras.

La solidaridad es otro factor fundamental de la cultura de la parroquia Salinas, que junto con la autoridad del sacerdote Antonio Polo, permitió la realización de diferentes iniciativas productivas sustentadas en la idea de prueba y error, para la erradicación de la pobreza de esta zona andina.

El proceso comunitario salinero pasó por tres etapas:

- a. Desarrollo de la infraestructura (1970-1978);
- b. Desarrollo del sistema de producción y comercialización (1978-1990) y
- c. Descentralización del sistema productivo (1990-actualidad). Cada etapa aportó lo suyo en la consolidación de este proceso comunitario de mejoramiento de las condiciones de vida de sus habitantes.

Esta investigación enfatiza que la ciencia de la gestión corresponde a un campo de conocimiento de las ciencias sociales y, como tal, es una ciencia interpretativa a través de la cual se busca comprender los objetos de estudio dentro de la sociedad. Con esta visión se abordó el objetivo general para comprender cómo se configuran los aspectos culturales de logro que han determinado el éxito del sistema de producción comunitaria en la Parroquia Salinas de la provincia de Bolívar.

### 1. La cultura en el contexto social

A partir del siglo XVIII inició una nueva filosofía, una filosofía que contemplaba al mundo como una creación esencialmente humana (Bauman 2002), lo que produjo una ruptura con la supuesta visión divina y mítica del mundo; es decir, un mundo eterno, impermeable e intratable para asumir una nueva imagen, más humana, que concomitantemente produjo el tránsito de la concepción de un mundo natural a un mundo artificial.

Los pensadores de la Ilustración asumieron la tarea de sustituir la interpretación del universo divino o natural -en ruinas- por otro artificial construido por el ser humano, sobre una base legislativa y sostenida por la preocupación de los filósofos sobre la idea de reemplazar la revelación divina por la verdad racional (Bauman 2002). La idea de cultura resulta de la mezcla de estos tres aspectos: sustituir el orden divino o natural por otro artificial o humano; reemplazar la revelación

celestial por la verdad racional; y la pragmática de la construcción del orden que, junto con la ideología y la estética, se constituyeron en el sustento de la cultura. Así se orientó, además, la idea de la autodeterminación del hombre.

A finales del siglo XVIII la idea de cultura pasó a ser de uso corriente y evidenciaba una ambivalencia en su significado; el discurso acerca de la cultura se ha caracterizado por mezclar temas y perspectivas que apenas pueden encajar en una narrativa coherente y sin contradicciones (Bauman 2002), en cambio Echeverría señala que: “La idea de cultura en el discurso moderno se construye en torno a la convicción inamovible pero contradictoria de que hay una substancia “espiritual” vacía de contenidos o cualidades” (Echeverría 2010:26).

Esto evidencia la ambigüedad del concepto de cultura que implica una polisemia que presenta un abanico de enunciados que van desde lo holístico, en el que todo puede ser considerado como cultura, hasta lo restringido que involucra un solo componente de la cultura, lo que implica una promesa de todo o nada. Al interior de la teoría organizacional, la cultura es “una categoría ‘residual’ o ‘cubo de basura’ en la que se incluían aquellos aspectos que quedaban ‘por fuera’ de las clásicas dimensiones del análisis organizacional” (Frassa 2011:77). De acuerdo con las escuelas antropológicas, la cultura puede ser estudiada desde el funcionalismo, el estructuralismo, el materialismo cultural, la ecología cultural, el simbolismo, etc.

Desde la perspectiva de los estudios culturales, la cultura debe ser considerada:

“sin las ataduras disciplinarias y no desde una mirada objetivante de la misma, sino desde la necesidad de entenderla desde dimensiones políticas, zonas fronterizas, como un campo de posibilidades, de transformaciones epistemológicas, pensando desde las propias realidades concretas, incorporando para ello aportes inter, trans, y anti-disciplinarios” (Guerrero Arias 2010:111).

De este modo, la cultura es parte de la vida práctica diaria, incluso en los lugares donde su exclusión parecería ser requerida por la higiene funcional de los procesos modernos relacionados con la producción y el consu-

mo (Echeverría 2010). Hegel respondió a la pregunta qué es la cultura, con la siguiente afirmación: “cultura es la capacidad de pensar [...] realmente los pensamientos del otro, es decir, la cultura es una ciencia interpretativa” (Gadamer 2009:22).

Desde la perspectiva de Marx toda cultura es un modo o un sistema de tipos de trabajo. No en vano la agricultura era estrictamente una labor de la tierra (Dussel 2006). El proceso evolutivo que ha tenido el ser humano estuvo determinado por la transformación del mundo natural hacia uno artificial, para satisfacer sus necesidades mediante la técnica.

## 2. El concepto de desarrollo comunitario

Desde los años cincuenta del siglo anterior, el llamado desarrollo se constituyó en una panacea para intentar resolver los problemas de las sociedades; se instauró como el recetario para enfrentar los problemas de la pobreza, la desigualdad, la injusticia, de los niveles de producción, y de la calidad de la educación. En suma, el desarrollo se planteaba como la única alternativa para lograr niveles de vida de los países centrales y hegemónicos.

A pesar de la amplia utilización del término desarrollo, en diferentes campos de conocimiento (social, económico, político, tecnológico, etc.), como en la utilización de nombres de diferentes organizaciones (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, PNUD; la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico, OCDE; Banco Interamericano de Desarrollo, BID; Banco de Desarrollo del Ecuador, BEDE; etc.), el concepto se ha utilizado de forma general y en algunos casos irreflexiva; más bien como un eslogan o un lema para apoyar alguna causa, que se considera un bien común. Hasta finales de los años noventa del siglo veinte, los estudios sobre el desarrollo fueron muy amplios y estuvieron relacionados con la buena sociedad, el camino a la utopía de todos los hombres; sin embargo, los estudios sobre el desarrollo en estas dos últimas décadas se han convertido como parte de una disciplina incierta e insegura (Payne y Phillips 2012), esto no implica en todo caso que haya finalizado la etapa de generación de conocimiento.

Desde esta perspectiva, se vuelve prioritario hacer una lectura de nuestras experiencias

sociales para lograr impulsar procesos de transformación con base en nuestra propia historia y cultura, con el fin de incorporar los avances de las nuevas tecnologías, construir organizaciones libres, justas y democráticas. El nuevo marco conceptual según Escobar constituye el llamado postdesarrollo para “darse cuenta de que el desarrollo está en crisis, y que la violencia, pobreza y deterioro social y ambiental crecientes son el resultado de cincuenta años de recetas de crecimiento económico” (Escobar 1998:13). El postdesarrollo plantea al menos tres objetivos: primero, la necesidad de descentrar la hegemonía del desarrollo, es decir, la realidad social no está descrita a partir de las premisas básicas de este desarrollo; segundo, sostiene que el impulso al postdesarrollo debe ser visto como una alternativa al discurso del desarrollo, y no como una alternativa de desarrollo; tercero, se sustenta en la reivindicación de los movimientos sociales como fuente de conocimientos y prácticas, en contraposición a los expertos formados en grandes universidades (Escobar 2016). Todo esto, parte del hecho de que la experiencia social del mundo es mucho más amplia y variada que lo que la tradición científica y filosófica occidental considera como importante (Santos 2005).

Uno de los espacios de mayor aporte en la sustentación del postdesarrollo viene desde los estudios críticos del desarrollo, que plantea algunas áreas emergentes como la descolonización epistémica, las alternativas al desarrollo y el Buen Vivir, las transiciones al denominado postextractivismo, la llegada de la crisis civilizatoria y las alternativas a la modernidad.

Así se abordan aspectos con una lógica de lo comunal, de relacionalidad, y en el marco de un pluriverso. Cada una de estas áreas representan amplios campos que están trazando sus singulares trayectorias intelectuales y políticas (Escobar 2016); esto, en realidad, impulsaría un proceso de transformación social. Este trabajo, por tanto, se postula desde una lógica de lo comunal, como soporte para el caso de estudio del sistema productivo comunitario de la Parroquia Salinas.

En el Ecuador, el desarrollo comunitario se ha vinculado con la realización de actividades para beneficio común, y sus orígenes se pueden evidenciar desde la época de la colonia como una forma de tributo. Ayala anota

que, al inicio de la época colonial, las autoridades reales se valieron de los señores étnicos, quienes eran los que dirigían la llajta (aldea o pueblo), con el fin de imponer un sistema de control por intermedio de las encomiendas Salomon 2011), que se utilizaron como una forma de pago de un tributo de los indígenas. Este sistema operó entre 1520 a 1590 (Ayala Mora 2008).

Posteriormente, la corona española impuso la mita, primero para la utilización en la producción de metales preciosos y luego se institucionalizó los obrajes para actividades de producción de textiles, que podían ser de comunidades o de particulares:

“los primeros creados por la Corona, fundados para conveniencia y utilidad de los mismos indios para que, con la producción obtenida en el obraje, paguen todo o buena parte de los tributos [...] y los particulares obtenían licencia para su funcionamiento” (Jácome 1983:161).

A inicios del siglo XVIII, en la Real Audiencia de Quito se produjo una recesión del sector textil, lo que impulsó el desarrollo de las haciendas que operaban mediante el concertaje; esta práctica, a pesar de ser voluntaria, obligaba a los indígenas a vincularse a los latifundios por la necesidad de contar con recursos para pagar los impuestos a la corona. Esto les conducía a obtener dinero, en forma de préstamos realizados a los propios dueños de las haciendas, y luego por la dificultad de poder pagar estos créditos terminaban obligados a trabajar de por vida en las haciendas (Ayala Mora 2008). El concertaje se eliminó en 1918 mediante una ley que descartó la prisión por deudas.

Las diferentes formas de organización de nuestros pueblos ancestrales, que han logrado mejorar las condiciones de vida en las comunidades, se han fundamentado en diversas prácticas comunitarias que se apoyan en la reciprocidad, tales como: *minga* (trabajo mancomunado); *ranti-ranti* (forma de intercambio); *uniguilla* (intercambio entre zonas); *maquipurarina* (trabajo que beneficia a todos); y *maquimañachina* o presta manos (Torre 2004). En todas estas prácticas comunitarias se impone el interés colectivo por sobre el individual

Tönnies señala que la comunidad surge de la voluntad humana por intermedio de un



acto de interacción recíproca, para la conservación de la otra voluntad; se fundamenta en el entendimiento mutuo de todos sus miembros, el mismo que difiere del consenso (Tönnies 2009); así, la incorporación de las personas se produce de forma natural, es decir la “noción de comunidad abarca todas las formas de relación que se caracterizan por un elevado grado de intimidad personal” (Monereo Pérez 2009).

### 3. La gestión social, como teoría organizacional

La construcción epistemológica del desarrollo comunitario debe responder a una condición histórica y cultural generada desde nuestros pueblos, que refleje nuestra realidad. Desde este punto de vista, Tenorio plantea la gestión social, como una propuesta teórica fundamentada epistemológicamente en la Escuela de Frankfurt, a partir de la confrontación entre la llamada teoría crítica y la teoría tradicional (Tenorio 2016).

La teoría tradicional, según los frankfurtianos, se la entiende como conocimiento positivista, omnisciente, que busca establecer principios generales, fundamentada en el conocimiento empírico y en la verificación e identificación de principios generales para someterlos a prueba, busca el conocimiento puro antes que la transformación social (Tenorio 2016).

La ciencia positivista, desde el siglo XVIII, se convirtió en fuerza productiva del desarrollo social, “la teoría socialmente eficaz ya no se dirige a la conciencia de hombres que conviven y hablan entre sí, sino a la conducta de hombres volcados hacia la manipulación” (Habermas, H. 1987:289).

En contraste, la teoría crítica constituye una guía para la acción humana, puesto que es una teoría emancipadora, que tiene contenido cognitivo, por tanto, es reflexiva. Es una teoría en la que prima el interés colectivo sobre el beneficio individual.

La gestión social parte de la premisa de una relación entre Sociedad-Estado y entre Trabajo-Capital; en el primer caso, implica que el Estado responde a las demandas de la sociedad y, en el segundo, el capital se somete a los intereses del trabajo. En este enfoque se vuelve protagonista la ciudadanía, vista como la base de la soberanía de un Es-

tado-nación, y como la expresión del pleno ejercicio de derechos exigibles en beneficio de la persona y de la colectividad.

Habermas fundamenta su concepto de racionalidad comunicativa en la acción comunicativa como una interacción entre individuos capaces de expresar lenguaje y acción que “ya sea con medios verbales o con medios extraverbales” en la cual “los actores buscan entenderse sobre una situación de acción para poder así coordinar de común acuerdo sus planes de acción y con ello sus acciones” (Habermas, J. 2003:124).

La gestión social se fundamenta en la racionalidad comunicativa, es decir, como una teoría dialógica en la que la verdad existe solamente si es que los participantes de una acción social consienten su validez. En la gestión social es fundamental lograr acuerdos con base en la discusión crítica.

## METODOLOGÍA

Esta investigación de carácter científico social establece lo que Aktouf señala como “una relación, interdependencia y condicionamiento necesario entre el problema, la forma de plantearlo, el método adoptado y las técnicas seleccionadas” (Aktouf 2001:34). Se estableció un orden de reflexión teórica del objeto de investigación, estudio de campo en la localidad estudiada conforme la metodología escogida, basada en tres estrategias:

1. Estudio de caso (tipo de investigación).
2. Análisis documental y de contenido.
3. Etnografía enfocada

El estudio de caso analiza un sujeto o una realidad de carácter específico. Permite comprender a profundidad lo estudiado y se utiliza muchas veces como investigación descriptiva que permite luego investigaciones de mayor profundidad o sobre situaciones más específicas; por otra parte, el estudio de caso no sirve para hacer generalizaciones. Yin señala que el estudio de caso es una estrategia investigativa en las ciencias sociales, en el sentido de una investigación empírica para el estudio de fenómenos contemporáneos que están en un contexto real, de manera particular cuando no hay una línea fina que divide el fenómeno y el contexto (Yin 1994).

El análisis bibliográfico y de contenido, complemento de la metodología precedente, se ocupa de temas que están presentes en la literatura escogida y “la importancia que se debe conceder a estos temas, palabras o conceptos no se mide por su número o por su frecuencia, sino por el interés particular, la novedad o el peso semántico en relación con el contexto” (Aktouf 2001).

De otro lado, la llamada etnografía enfocada (Knoblauch 2005), es un método-técnica adicional a la etnografía convencional, en la medida que su estrategia diverge de la anterior, porque analiza sociedades contemporáneas o la propia del investigador en las cuales hay una gran segmentación cultural y social. Su característica radica en que se efectúan visitas de campo de corto tiempo en lugar de extensas, con un uso sistemático de artefactos de naturaleza audiovisual que sirven para la recopilación de datos; además, se

concentra en actividades comunicacionales, focalizando con mayor claridad los objetos de la indagación.

La etnografía convencional es más abierta puesto que definen sus límites en el curso de los trabajos de campo, mientras que la etnografía enfocada es cerrada, y se limita solamente a ciertos aspectos que han sido definidos previamente en la fase preparatoria. La etnografía, como método cualitativo se sustenta en dos técnicas de trabajo de campo: la observación participante y la entrevista.

Al ser las ciencias de la gestión parte del campo de conocimiento de las ciencias sociales, es importante que la comprensión de los espacios organizacionales, cuyo principal actor son las personas –como actores sociales–, y la metodología deben ser diseñada de forma que se tenga acceso a los significados que guían el comportamiento de las personas.

## RESULTADOS Y DISCUSIÓN

La Parroquia de Salinas pertenece al cantón Guaranda en la Provincia de Bolívar y está conformada por 30 comunidades localizadas en una superficie de 440 km<sup>2</sup>, y su altitud varía desde los 800 msnm (subtrópico) hasta los 4.200 msnm (páramo); la cabecera parroquial se encuentra localizada a 3.600 msnm, con una temperatura que varía entre 8 a 15 °C. Este poblado fue fundado como parroquia civil en 1884. Según datos proporcionados por el Gobierno Autónomo Descentralizado de la Parroquia Rural Salinas, la población al año 2014 fue de 7.262 habitantes, de los cuales 1.489 habitan en la cabecera parroquial y 5.773 en las comunidades.

El nombre de la parroquia está relacionado con la producción de la sal (Pomeroy 1986), no se encuentran evidencias sobre la existencia permanente de un particular grupo étnico en lo que hoy se ubica la cabecera parroquial. Según Moreno era un lugar que acogía a una colonia multiétnica de explotadores (*cama-*

yocs) de la sal de la localidad de Tomabela (Moreno Yánez 2009).

Posteriormente, los Incas ubicaron diferentes grupos de mitimaes para la producción de sal. La importancia de la sal para los pueblos ancestrales, tanto como unidad de intercambio y como elemento simbólico, hizo de este lugar un espacio de encuentro de personas de diferentes comunidades que se asentaron en su zona de influencia.

Según Peñaherrera y Costales en el siglo XVI uno de los cacicatos de los Chimbo fue Los Tomavela de Salinas, quienes comercializaban la sal en los centros que hoy corresponden a las ciudades de Quito, Ambato, Pelileo y los Chillos (Peñaherrera de Costales y Costales Samaniego 1958); es decir, tenía una cobertura por el norte de hasta 140 km, al este de 60 km, y probablemente de 80 a 100 km por el oeste (Pomeroy 1986). Los pueblos ancestrales mantuvieron este sistema de producción y comercialización hasta el inicio de la República, luego de lo cual esta actividad pasó al control de los dueños de las haciendas y se mantuvo hasta inicios de la década de 1970.

### 1. El proceso comunitario y productivo de Salinas

En 1970 se inició en Salinas un proceso comunitario de singular característica, cuyo actor central es el Padre Antonio Polo, quien llegó como parte de un grupo de voluntarios italianos de la Operación Mato Grosso (OMG). Según datos del tercer censo de población y segundo de vivienda de 1974 la cabecera parroquial de Salinas tenía 315 habitantes, su mayoría eran mestizos que fueron traídos para trabajar en las haciendas de la familia Cordovez y, en otros casos, se trasladaron comerciantes oriundos de Ambato, que establecieron matrimonios con algunas mujeres de Salinas.

La principal actividad económica hasta la década de 1970 fue la sal; sin embargo, por la producción se debía pagar un tributo, que variaba desde 1/3, hasta 2/3, de la produc-

ción total de sal, a la familia Cordovez, ya que las minas se ubicaban en sus haciendas; otros pobladores trabajaban en las haciendas, y recibían salarios muy bajos o lograban recompensas, mediante el aprovechamiento de los pastos para el ganado vacuno y ovino. Del mismo modo, mantenían pequeños cultivos en las tierras de las haciendas. En general, el medio de subsistencia provenía del trabajo realizado en las haciendas, de los cultivos en tierras de la comuna y del trueque de la sal; todo esto, les permitía completar los productos necesarios para su alimentación, tales como la panela, el maíz y el trigo.

En 1970 la Misión Salesiana encontró a los pobladores de Salinas en un nivel de pobreza extrema, con carencia de servicios básicos; solo había una escuela unidocente, y la mortalidad infantil ascendía al 45%; se señalaba que

“a pesar de ser parroquia civil desde 1984, no tenía párroco; no era un centro ceremonial, que organice la vida de las comunidades indígenas aledañas, para poderlas explotar con los clásicos mecanismos de la feria, el compadrazgo, el priostazgo y el trabajo precario” (Polo 2007:25).

Todo este sombrío escenario constituyó un impulso, para dar inicio al proceso de transformación social y comunitaria, que durante casi cincuenta años han dejado una huella evidente en la transformación de este poblado.

Considerando que la cultura está relacionada con las costumbres, conocimientos, creencias, valores, entre otros, que determinan las formas de vida de los pueblos, a inicios de 1970 fue muy evidente que todo el quehacer de la población de Salinas estaba sometida a altos niveles de pobreza. Gladys Salazar indica que antes de la llegada del Padre Polo:

“Salinas era un pueblo muy necesitado de trabajo, muy pobre, en ese entonces me acuerdo de que teníamos solamente el trabajo de las minas de sal, pero de la producción de sal se entregaba la mitad a los dueños de las haciendas” (Polo 2007:25).

El proceso comunitario en todas sus etapas contó con la participación directa del Padre Antonio Polo, Sacerdote salesiano, nacido en Venecia, Italia, en 1939; esta investigación identificó que este proceso comunitario se desarrolló en tres etapas:

- Construcción de infraestructura básica (1970-1978);
- Desarrollo de sistemas de producción y comercialización (1978-1990); y
- Descentralización del sistema productivo (1990-hasta la actualidad). Se describen estos procesos a continuación.

## **2. Construcción de infraestructura básica (1970-1978)**

La construcción de infraestructura básica se debe al arribo de la Misión Salesiana en 1970, con el apoyo del Fondo Ecuatoriano Populorum Progressio (FEPP) que es una organización sin fines de lucro creada ese mismo año por monseñor Cándido Rada, primer obispo de la diócesis de Guaranda. Este conjunto de esfuerzos permitió la construcción de la casa comunal, el mejoramiento de los caminos vecinales y la dotación de servicios básicos como la electricidad y el agua. Igualmente, se apoyó al sistema de educación, mediante el mejoramiento de la infraestructura de la escuela y la creación del actual colegio

Con el objeto de mejorar las condiciones de vida de los pobladores se inició el desarrollo de procesos productivos con la sal y la creación de la primera quesera que, pese a sus dificultades de producción, se logró institucionalizar (Jepperson 2001); luego se apoyó en la elaboración de artesanías fabricadas con lana de borrego; sin embargo, no todas estas iniciativas lograron sus objetivos iniciales, principalmente debido a la dificultad en el sistema de comercialización.

Para superar dicho escollo, fue fundamental la participación de los pobladores de Salinas, mediante el establecimiento de prácticas comunitarias, principalmente de la minga que,

aparte de obtener mano de obra se fundamentaba en la solidaridad para construir obras de beneficio común, el mayor aporte constituyó el espíritu de pertenencia de las personas, que permitió el desarrollo de productos cuya producción estaba sustentada en esta práctica comunitaria.

Uno de los pilares fundamentales del proceso comunitario de Salinas fue la organización, entendida como una estructura que agrupa a diversas personas para poder impulsar actividades de interés común; en este orden de cosas, la primera organización que se fundó fue la Cooperativa de Ahorro y Crédito Salinas (COACSAL), que inicialmente fue creada para producir y comercializar la sal. Paralelamente, el mejoramiento de los caminos entre la sierra y la costa permitió que se incrementará la presencia de la sal marina en la sierra ecuatoriana, lo que ocasionó la pérdida de prácticamente todo el mercado de sal proveniente de Salinas.

Formalmente la COACSAL se creó el 16 de noviembre de 1972 y constituyó la columna vertebral del proceso comunitario para el futuro, porque impulsó el ahorro y el crédito a sus socios, y se logró involucrarlos en proyectos productivos de quesos y lana de ovejas. Su desarrollo hizo que surjan desde el interior de la comunidad organizaciones como la FUNORSAL, PRODUCCOOP, Grupo Juvenil, entre otras, que jugarían un rol fundamental en el proceso productivo del sector.

Antonio Polo siempre impulsó la descentralización de las actividades productivas hacia las comunidades de la zona y para esto, fue apoyado por la COACSAL; posteriormente, se formó la Unión de Organizaciones Campesinas de Salinas (UNORSAL) que, en 1987, se legalizó como la denominación de Fundación de Organizaciones Campesinas de Salinas (FUNORSAL).

Esta organización, llamada de segundo piso, apoyó la construcción de 250 km de caminos vecinales, muchos de los cuales fueron reali-



zados con mingas, se coordinó el desarrollo y producción de quesos y se dio origen a la Fundación Consorcio de Queseras Rurales Comunitarias (FUNCONQUERUCOM). Actualmente, esta organización tiene 30 plantas queseras instaladas en cuatro provincias del Ecuador, se procesan 30.000 litros de leche diarios y participan 1.200 personas en su proceso productivo.

En 1974 se formó la Asociación de Desarrollo Social de Artesanas de Salinas (TEXAL) creada por quince mujeres de Salinas, bajo la dirección de la señora Gladys Salazar. Esta asociación se formó para hacer tejidos en lana de oveja y de llama. La TEXAL, a pesar de ser una asociación que durante estos cincuenta años no ha logrado un desarrollo financiero significativo, constituye la columna vertebral para incorporar la participación de la mujer en las actividades productivas del lugar y es una forma de ingreso a otras organizaciones del proceso comunitario.

### **3. Desarrollo de sistemas de producción y comercialización (1978-1990)**

El 16 de julio de 1978 se inició la actividad más importante en el proceso comunitario de Salinas con la producción de quesos. Esta actividad fue el resultado de un convenio de cooperación entre los gobiernos de Ecuador y Suiza, donde el Sr. José Dubach, queso suizo, realizó un proceso de transferencia de tecnología a las personas de la comunidad salinera, para la fabricación de diferentes tipos de quesos: frescos, semimaduros y maduros.

Este proceso de transferencia tecnológica permitió la construcción de la planta productora de quesos, utilizando tecnología muy básica pero suficiente para garantizar la calidad del producto. El proceso inició con 53 litros de leche por día, que fueron entregados por 5 productores; otro aspecto importante de este proyecto fue la creación de la marca El Salinerito, y la apertura de la primera tienda comunitaria localizada en el sector de Santa Clara en la ciudad de Quito; todo esto

permitió un sistema de comercialización directo.

El fortalecimiento de la producción de quesos, impulsó la diversificación de productos a través del desarrollo de otras iniciativas productivas comunitarias, tales como: la embutidora, la hilandería, los chocolates, los aceites esenciales, la secadora de hongos, las artesanías en lana de oveja y alpaca, el hotel. En esta etapa se deben resaltar dos aspectos relevantes impulsados por Antonio Polo; el primero, corresponde a la institucionalización de la no repartición de utilidades de las empresas; y, el segundo, la descentralización de la producción hacia las comunidades, lo que implicó que el proceso comunitario socializaba sus ganancias (North, 2008), con el objeto de mejorar las condiciones de vida de la población.

En estas dos etapas, la autoridad carismática de Antonio Polo sustentada, además, en la religión católica y de su convicción de involucrarse en los problemas de la gente, permitió el respeto y comprensión de la cultura local y el rescate de las prácticas comunitarias, tales como la minga.

Este rescate, sustentado en procesos participativos, logró acuerdos en beneficio de la comunidad, como práctica que armoniza los fundamentos conceptuales de la racionalidad comunicativa (Habermas J. 2003); es decir, las actividades del proceso comunitario priorizaron el interés colectivo sobre el interés individual, dando libertad de expresión en la gestión (Tenório 2016).

### **4. Descentralización del sistema productivo (1990-hasta la actualidad)**

Entre 1970 y 1990, tanto el desarrollo de la infraestructura como la formación de organizaciones de base junto con el impulso de los sistemas diversificados de producción, permitieron que los habitantes de Salinas se involucraran en diversas actividades productivas a través de las organizaciones ya formadas. El éxito en este periodo se cimentó

en la participación de sus habitantes, con el principal objetivo de salir de la pobreza. Un aspecto relevante que impulsó la diversificación de los productos fue el impulso innovador pensado por Antonio Polo, bajo un concepto de prueba y error en el desarrollo de nuevos productos.

Es posible que alguien mencione que fueron muchos fracasos en la implementación de las iniciativas productivas, pero los pocos éxitos han sido suficientes para impulsar el proceso socioeconómico, y en todas las iniciativas productivas comunitarias participan las personas de las organizaciones comunitarias, y en muchos casos se cuenta con el apoyo de voluntarios nacionales y extranjeros.

Luego del avance logrado, entre 1970 a 1990, en la cabecera parroquial de Salinas, Polo impulsó la descentralización de la producción hacia las comunidades; a pesar de que “los evaluadores externos que analizaron las queserías, desde una perspectiva estrecha de eficiencia económica, recomendaron la centralización de la producción en la cabecera parroquial” (North 2008:239), para lograr este objetivo, la FUNORSAL acompañó en la capacitación y en la prestación de asistencia técnica en las diferentes etapas del proceso comunitario, con el fin de institucionalizarlo (Polo 2007).

Por otra parte, es innegable el liderazgo de Antonio Polo que, de acuerdo con las categorías sociológicas de Weber, es una forma de autoridad carismática. Polo se involucró en la vida cotidiana de la gente de las comunidades, lo que le permitió conocer, desde el interior, las necesidades de ellas. Mediante procesos participativos, Polo logró plantear diferentes alternativas para salir de la pobreza; además, en el año 1978, logró institucionalizar la no repartición de utilidades, a través de un mecanismo financiero de reinversión de dichas utilidades, en las mismas unidades productivas o en obras básicas en beneficio de las comunidades.

A pesar de que cada comunidad tiene sus particularidades, en la incorporación al proceso comunitario se cumplieron las siguientes etapas:

Primera: Desarrollo de la organización; que de acuerdo con el Artículo 8 de la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria pueden ser organizaciones conformadas en los Sectores Comunitarios, Asociativos y Cooperativistas, así como también las Unidades Económicas Populares (Asamblea Nacional 2011) y que usualmente, inician como una organización de base orientada al ahorro y crédito entre los propios miembros de la comunidad, y luego se formalizan como organización.

Segunda: Capacitación para la actividad a realizar y garantizar la infraestructura necesaria; como por ejemplo, la capacviotación recibida para la producción de quesos, y la construcción de la quesera.

Tercera: Capacitación y asistencia técnica para la administración de los sistemas de producción; que incluyó en este caso, la administración financiera de la organización, con la asistencia permanente de la FUNORSAL.

El número de comunidades de Salinas, en la década de 1970, fue de diez y, actualmente, se cuentan 30, la mayoría de éstas se conformaron en los últimos treinta años, y todas se consolidaron a partir de una pre cooperativa y luego cooperativa lechera; esto incrementó la creación de infraestructura para la escuela, la guardería y la capilla (Gruppo Salinas 2013).

De las 30 comunidades, 25 tienen queseras organizadas. Cuentan con 22 asociaciones, dos cooperativas de producción y una organización de hecho. En las comunidades existen: ocho centros femeninos de artesanías, diez casas turísticas, ocho cajas de ahorro, una embutidora, dos productoras de turrones, una productora de mermelada, una tienda comunitaria y trece fincas.

La diversidad productiva de la cabecera parroquial también se evidencia en las comunidades; Yurakuksha tiene siete unidades productivas, La Palma tiene seis, Natahua tiene cinco; y solo cinco comunidades tienen una unidad productiva. Un parámetro que influye en la diversificación productiva en las comunidades se relaciona con el liderazgo de sus dirigentes. En las comunidades con mayor número de unidades productivas los dirigentes son personas menores a 40 años y participan activamente en las actividades organizadas por el Gruppo Salinas.

La rentabilidad social por sobre la rentabilidad financiera impulsó el proceso de descentralización de la producción desde y hacia las comunidades. Además, los comuneros participan en los procesos de capacitación y se benefician de la utilización de los excedentes financieros por intermedio de la construcción de obras de mejoramiento al interior de sus comunidades.

En el año 2009, 21 comunidades tenían queseras con 553 productores de leche; las queseras operaban con 24 trabajadores y procesaban en promedio 5.900 litros por día; al 2016 existían 25 comunidades con queseras, con 666 productores de leche que operan con 38 trabajadores y procesaron un promedio diario de 8.700 litros; es decir, se dio un incremento entre el 2009 al 2016 de cuatro comunidades, y se incrementó el 20% de productores de leche.

Del mismo modo, se incrementó el 58% de empleados en las plantas y aumentó el 47% en la cantidad de litros de leche por día producidos. Esto, sin duda, evidencia un mejoramiento en las queseras de las comunidades. En este mismo periodo, en la quesera de la cabecera parroquial se incrementó el 24% en la producción de litros diarios de leche; es decir, es evidente el crecimiento de la producción de leche en las comunidades (Gruppo Salinas 2010).

## CONCLUSIONES

El estudio determinó algunos factores de éxito de la Parroquia de Salinas en la Provincia de Bolívar y los aspectos culturales que fueron determinantes, para que la iniciativa productiva comunitaria de Salinas, se haya desarrollado.

En tal sentido se destaca el liderazgo del Padre Antonio Polo, al frente de la Misión Salesiana, quien concibió una forma alternativa de gestión comunitaria, a veces sobre la metodología de prueba-error, estableciendo un estilo de convivencia que logró articular un proceso participativo con los pobladores, lo que permitió perfeccionar la infraestructura básica en materia de caminos vecinales, casa comunal, escuela, agua potable, energía eléctrica y centro de salud y además definir la diversidad de actividades productivas a impulsar, que por ejemplo, durante la década de 1970, se concentraron en la producción de sal, elaboración de quesos y confección de artesanías en lana de oveja.

La Parroquia Salinas durante los últimos 50 años estableció una diversidad de iniciativas productivas comunitarias, que han permitido que sus pobladores participen en los procesos productivos, y la tasa de ocupación global asciende a un 97.71%, lo que significa que casi toda la población económicamente activa realiza algún tipo de actividad productiva. Este proceso de gestión participativa alcanzó, a pesar de algunos tropiezos iniciales, un notable éxito de sus iniciativas productivas comunitarias.

Además, se identificó en el estudio que la cultura local, constituye un aspecto fundamental para analizar los significados de las formas de vida de las personas en este lugar y su relación con el éxito alcanzado por el proceso comunitario salinero. Quizá el principal factor corresponde al aprovechamiento de los aspectos culturales de las prácticas comunitarias de Salinas, especialmente de la minga, tanto al inicio del proceso productivo

comunitario como en su posterior desarrollo. Se identificó que fue trascendental la creación de la Cooperativa de Ahorro y Crédito, organización que apoyó el desarrollo de los demás proyectos productivos, hasta la década de 1980. Esta organización apoyó la creación de organizaciones, como la FUNORSAL y la TEXAL, sustanciales para el impulso en la erradicación de la pobreza en el lugar.

Otro de los grandes aportes constituye el proceso de descentralización de la producción desde y hacia las comunidades. Sin duda, hay factores culturales que han impulsado este singular caso de éxito en la creación de iniciativas productivas comunitarias, convirtiéndose en un referente importante para iniciativas similares tanto nacionales, como internacionales.

Finalmente, esto demuestra que el quehacer del proceso comunitario de Salinas se fundamenta en la solidaridad, así como en la participación de la gente en la toma de decisiones, estos dos aspectos son el resultado de sustentar la producción en factores propios de su cultura, para alcanzar logros en el mejoramiento de la calidad de vida de los habitantes de esta zona andina.



## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aktouf, O. (2001). *La metodología de las ciencias sociales y el enfoque cualitativo en las organizaciones*. Cali: Universidad del Valle.
- Asamblea Nacional . (2011). *Ley Organica de Economia Popular y Solidaria*. Quito.
- Ayala Mora, E. (2008). *Resumen de historia del Ecuador* (Tercera ed., Vol. 1). Quito: Corporación Editora Nacional.
- Bauman, Z. (2002). *La cultura como praxis*. Barcelona, España: Paidós.
- Dussel, E. (2006). *Filosofía de la cultura y la liberación.- Ensayos*. México: Universidad Autónoma de la Ciudad de México.
- Echeverría, B. (2010). *Definición de la cultura*. México, D.F.: Fondo de Cultura Económica.
- Escobar, A. (1998). *La invención del Tercer Mundo. Construcción y deconstrucción del desarrollo*. Bogotá: Norma.
- Escobar, A. (2016). *Sentipensar con la tierra. Nuevas lecturas sobre desarrollo, territorio y diferencia*. Medellín: Ediciones UNAULA.
- Frassa, J. (julio de 2011). Cultura Organizacional: conceptualizaciones y metodologías detrás de un concepto complejo. *Dirección y Organización*(44), 74-85.
- Gadamer, H.-G. (2009). Lenguaje y música. Escuchar y comprender. En G. Schröder, H. Breuninger, & Compiladores, *Teoría de la cultura: Un mapa de la Cuestión* (2da. ed., págs. 13-24). Buenos Aires: Fodo de Cultura Económica.
- Gruppo Salinas. (2010). *Anuario 2010*. Salinas.
- Gruppo Salinas. (2013). *Anuario 2013*. Salinas.
- Guerrero Arias, P. (2010). Metodos etnograficos: aportes de la antrologia y los estudios culturales. En J. José, *Etnografia y actoria sociales en America Latina* (págs. 111-195). Quito: Abya Yala.
- Habermas, H. (1987). *Teoría y praxis.- Estudios de filosofía social*. Madrid: Editorial Tecnos.
- Habermas, J. (2003). *Teoría de la acción comunicativa, 1. Racionalidad de la acción y racionalización social*. Madrid: Taurus.
- Jácome, N. (1983). Economía y sociedad en el siglo XVI. En C. Landázuri (coor), *Epoca colonial I: conquista y primera etapa colonial* (Vol. 3, págs. 123-160). Quito, EC: Corporación Editora Nacional.
- Jepperson, R. L. (2001). *Instituciones, efectos institucionales e institucionalismo*. En W. W. Powell, & P. J. Dimaggio, *El nuevo institucionalismo en el análisis organizacional* (págs. 193-215). México, MX.: Co-



legio Nacional de Ciencias Políticas y Administración Pública, Universidad Autónoma del Estado de México, Fondo de Cultura Económica.

Knoblauch, H. (Septiembre de 2005). *Focused Ethnography*. Recuperado el 26 de noviembre de 2013, de Forum: Qualitative Social Research: <http://www.qualitative-research.net/>

Monereo Pérez, J. L. (2009). La interpretación de la modernidad en Tönnies: Comunidad y Sociedad-Asociación en el desarrollo histórico. En F. Tönnies, *Comunidad y asociación* (págs. XII-XLIV). Granada, España: Comares.

Moreno Yáñez, S. (2009). Formaciones políticas tribales y señoríos étnicos. En S. Moreno Yáñez (coor), & E. Ayala Mora (Ed.), *Epoca aborígen II* (Vol. 2, págs. 9-134). Quito, Ecuador: Corporación Editora Nacional.

North, L. L. (2008). Diversificación rural inducida desde el exterior. La experiencia comunitaria de Salinas. En L. L. North, & J. D. Cameron, *Desarrollo rural y neoliberalismo* (págs. 231-253). Quito: Corporación Editora Nacional.

Payne, A., & Phillips, N. (2012). *Desarrollo*. Madrid: Alianza Editorial.

Peñaherrera de Costales, P., & Costales Samaniego, A. (Octubre de 1958). Yunga Ñan o Historia Cultural y Social del Campesinado de la Provincia de Bolívar. *Llacta*, 9-241.

Polo, A. (2007). *La puerta abierta.- 30 años de aventura misionera y social en Salinas de Bolívar - Ecuador* (3ra. ed.). Quito: Abya Yala, DFC, FAO, FEPP.

Pomeroy, C. (1986). *La sal en las culturas andinas*. Quito: Abya-Yala.

Salomon, F. (2011). *Los señores étnicos de Quito en la época de los Incas: La economía política de los señoríos norandinos*. Quito: Instituto Metropolitano de Patrimonio / Universidad Andina Simón Bolívar.

Santos, B. d. (2005). Hacia una sociología de las ausencias y una sociología de las emergencias. En B. d. Santos, *El milenio huérfano.- ensayos para una nueva cultura política* (págs. 151-192). Madrid: Trotta.

Tenório, F. G. (2016). *Uma Alternativa: Gestão Social*. Ijuí-RS-Brasil: Editora Unijuí.

Tönnies, F. (2009). *Comunidad y Asociación*. Granada : Comares.

Torre, L. M. (2004). *La RECIPROCIDAD en el MUNDO ANDINO: el caso del pueblo de Otavalo*. Quito: Abya - Yala: ILDIS - FES. 2004.

Yin, R. K. (1994). *Case Study Research. Design and Methods*. London: Sage.

