





Por Iván Lobo, Maria Alejandra Vélez y Sergio Puerto¹

2015

Fotografías: Tomadas de la página oficial de Ecomanglar y aportadas por los estudiantes del curso *La Gestión de lo Público* del programa de pregrado en Administración de la Universidad de los Andes, segundo semestre de 2014.

Diagramación y portada: Sergio Puerto.

¹ Iván D. Lobo, profesor asistente; Maria Alejandra Vélez, profesora asociada; y Sergio Puerto, asistente de investigación, todos asociados a la Facultad de Administración de la Universidad de los Andes (Bogotá, Colombia). Estamos en deuda con los líderes y habitantes de Bahía Málaga por permitirnos ser parte de la vida del proyecto. Queremos agradecer especialmente a Santiago Valencia por las largas conversaciones y discusiones que han inspirado este documento. Este trabajo retoma información de Vélez (2014) y Lobo *et al.* (2015).





Introducción

El objetivo de este documento es contar la historia de Ecomanglar, una asociación de *eco* y *etno* turismo comunitario conformada por la comunidad de la Plata en el Pacífico Colombiano. Se espera que este documento sirva a dos propósitos. Primero brindar a la comunidad una memoria escrita de este proceso de organización; y como segundo propósito, recopilar enseñanzas para futuros emprendimientos comunitarios en este o en otro lugar.

Las fuentes principales que alimentan este trabajo son un total de 14 entrevistas semi-estructuradas con diferentes actores de la historia de Ecomanglar. También se aprovecha el trabajo colaborativo realizado por Maria Alejandra Vélez, junto a estudiantes de pregrado y posgrado de la Facultad de Administración de la Universidad de los Andes, quienes durante los últimos cinco años han acompañado y apoyado esta iniciativa.

Este documento está estructurado de la siguiente manera. Primero y luego de esta corta introducción, se presenta un contexto general y una breve descripción del Consejo Comunitario de la Plata-Bahía Málaga, el territorio colectivo donde nace la organización. En la sección 3 se presenta la historia de Ecomanglar desde sus orígenes hasta la actualidad. En la sección 4 se recopilan los apoyos externos que ha recibido la organización a lo largo del proceso. Las secciones 5 y 6 hacen una descripción de la organización y de su modelo de negocio respectivamente. En la última sección se presentan los principales desafíos y tensiones que enfrenta actualmente Ecomanglar.

Contexto

Después de la abolición de la esclavitud, la Ley 70 de 1993 es quizás la reivindicación de derechos más importante para las comunidades negras rurales del Pacifico colombiano ya que estableció el diseño institucional para reconocerles a estas comunidades la propiedad colectiva sobre sus territorios y así promover la inclusión, y el desarrollo. Los primeros títulos colectivos se entregaron en 1996 a comunidades en el Chocó. Según cifras del Incoder hoy existen 166 Consejos Comunitarios² con más de 5 millones de hectáreas que benefician a más de 66.000 familias en 6 departamentos del país: Chocó, Cauca, Valle del Cauca, Nariño, Antioquia y Risaralda. Actualmente se están formando consejos comunitarios en la región Caribe y en el 2011 se entregó el primer título en Bolívar³.



El Consejo Comunitario de la Plata en Bahía Málaga, en la zona rural del municipio de Buenaventura, Valle del Cauca, se formó en 1998 y hoy tiene 36.397 hectáreas tituladas bajo la figura de propiedad colectiva de comunidades negras. Es un territorio biodiverso y con sistemas estratégicos para la conservación, rodeado de manglares. El Consejo está conformado por las veredas de La Plata, La Sierpe, Mangaña y Miramar (ver figura 1).

_

² Según el decreto 1745 de 1995, los Consejos Comunitarios son "la persona jurídica que ejerce la máxima autoridad de administración interna dentro de las Tierras de las Comunidades Negras, de acuerdo con los mandatos constitucionales y legales que lo rigen y los demás que le asigne el sistema de derecho propio de cada comunidad".

³ Fuente: Subgerencia de Promoción Seguimiento y Asuntos Étnicos. Instituto Colombiano de Desarrollo Rural - Incoder. 2011

La población que habita el territorio del Consejo de Bahía Málaga está compuesta por 612 personas agrupadas en cerca de 160 familias (Cifras & Conceptos, 2012), la mitad de la población tiene entre 0 y 18 años de edad y hay una proporción semejante entre hombres y mujeres. Las actividades económicas son principalmente la agricultura de subsistencia, la explotación maderera y la pesca. Sin embargo, también se encuentran otras actividades relacionadas con el turismo convencional en los consejos vecinos de Juanchaco y Ladrilleros.

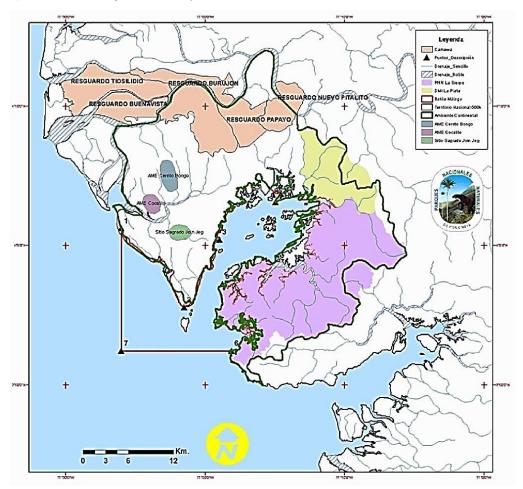


Figura 1. Mapa que delimita el Parque Nacional Natural Uramba Bahía Málaga. Fuente: Parques Nacionales Naturales (2008)

Para su administración el Consejo cuenta con un Representante Legal, una Junta de Consejo compuesta por cinco miembros (consejero coordinador, consejero de planeación, consejero secretario, consejero administrador y consejero representante);

y una Asamblea General donde se encuentran a los representantes de cada vereda que compone el consejo comunitario; y por pequeños comités *veredales* al interior del territorio.

Desde que se formó, el Consejo se concibió como una comunidad que pretende enmarcar su modelo de desarrollo respetando los límites del ecosistema. Por lo anterior, se definió un Código de Régimen Interno y Reglamento de Uso y Manejo de Recursos Naturales, los cuales implican considerar un mosaico de territorios con diferentes categorías de conservación que a su vez tiene implicaciones económicas al restringir el uso y la extracción de recursos naturales como la madera (Vélez, 2014). Así mismo, el Consejo apoyó la creación del Parque Nacional Natural Marítimo Uramba Bahía Málaga cuya figura administrativa y legal sirvió para "cambiar el rumbo del puerto de aguas profundas que proponían los industriales del Valle para construir en la zona" (Vélez, 2014, p.67).



En este contexto se identificó en el eco-turismo y etno-turismo una alternativa económica sostenible, y se estableció en 2008 a Ecomanglar como una asociación comunitaria de los habitantes del Consejo Comunitario de la Plata-Bahía Málaga.



Ecomanglar

El origen de Ecomanglar se remonta al año 2001. En aquel entonces se formaron, en el seno del Consejo Comunitario de La Plata – Bahía Málaga, dos grupos de participación juvenil: el grupo ecológico de Bahía Málaga y el grupo de jóvenes ecológicos de Bahía Málaga (este último como parte de la escuela del corregimiento de La Plata, "Manuel S. Caicedo"). Ambos grupos, de clara orientación ambiental, recibieron capacitación de parte de ONG ambientalistas para el desarrollo de distintos proyectos.

Santiago Valencia, uno de los gestores de Ecomanglar y miembro de la comunidad de La Plata, hizo parte de ambos grupos estudiantiles desde su creación. Dos años después decidió retirarse y se vinculó a la Junta Directiva del Consejo Comunitario. Luego de año y medio como miembro de la Junta, en 2003 –a la edad de 16 años, fue nombrado Secretario Suplente. Desde ese rol, Santiago tuvo la oportunidad de consolidar varias de sus habilidades como líder comunitario, mediante el aporte al diseño del Código de Régimen Interno del Consejo, entre otras actividades. Al finalizar el período en la secretaría de la Junta, en el año 2006, Santiago continuó vinculado con el proceso organizativo y, en particular, con los temas ambientales.

Luego de dejar el cargo de secretario, Santiago y un grupo de jóvenes siguieron trabajando como guías eco-turísticos con la Fundación Cenipacífico⁴. La Fundación

⁴ La Fundación **Cenipacífico** es una ONG colombiana de carácter ambientalista cuya misión es "desarrollar procesos de investigación, educación y gestión ambiental que contribuyan a la construcción de un modelo

llegó a la región para desarrollar proyectos de conservación de mamíferos acuáticos, con recursos de Ecofondo y la Fundación Yubarta⁵. El trabajo desarrollado con estas organizaciones les permitió a los jóvenes sentar las bases de lo que habría de convertirse en el proyecto turístico, pues dicho trabajo estuvo enfocado en la necesidad de conocer y diagnosticar las características ecológicas de la región y los recursos con que esta cuenta.

A partir de esta experiencia, los jóvenes se dieron a la tarea de crear una organización propia para la gestión del ecoturismo en la región.



-

alternativo de desarrollo en el Pacífico y otras regiones geográficas de Colombia" (Parra, Universidad ICESI. 2012) .

⁵ La Corporación **Ecofondo** fue creada en 1993, por una asamblea de 119 organizaciones ambientales, en Bogotá-Colombia. Es una asociación de organizaciones no gubernamentales ambientalistas, de pueblos indígenas y afrodescendientes. La fundación **Yubarta** fue creada en 1991, con el objetivo de desarrollar estudios sobre ballenas jorobadas que se iniciaron en 1986 en la Isla Gorgona (Comisión Permanente del Pacífico Sur, 2011)

Establecimiento (2008-2010)

Hasta el año 2008, Ecomanglar fue solo una buena idea. Santiago encontró en Carlos Hinestrosa, otro joven líder de la región, un socio complementario para sacar adelante las iniciativas que en ese momento se estaban gestando. Estos jóvenes tuvieron claro que la intención de recuperar el ecoturismo debía materializarse mediante la creación de una organización gestada en y administrada por la comunidad. Carlos, quien acompañó en su origen a Ecomanglar como secretario de la organización durante un año, se desempeña actualmente como secretario en la Junta del Consejo Comunitario de la Plata. Desde estos dos roles hizo parte de la formalización de Ecomanglar en lo que él denomina como una "empresa asociativa de comunidades negras" la cual funciona como una organización sin ánimo de lucro.

En 2009 se convocó a la primera asamblea con todas las personas de La Plata a quienes pudieron convencer de la idea en construcción. A dicha asamblea asistieron alrededor de 40 personas, principalmente adultos mayores de la comunidad. No hubo allí representación formal de la Junta del Consejo Comunitario. En la convocatoria hecha por los jóvenes líderes sí hubo representatividad del comité veredal, en particular del coordinador general de la vereda de La Plata, a quien lograron persuadir de trabajar en el ecoturismo, aprovechando su experticia en la investigación para la conservación.

En la asamblea, la labor de Santiago y Carlos fue convencer a la comunidad sobre la idea de desarrollar el ecoturismo en la región y sobre la dimensión estratégica que ellos veían en esta actividad como oportunidad de desarrollo económico. Como contraejemplo ilustraron el caso de comunidades vecinas como Juanchaco y Ladrilleros, en las cuales el turismo es administrado por hoteleros "blancomestizos" provenientes de Cali, relegando a los miembros de la comunidad a roles de empleados subalternos.

La posibilidad de que Bahía Málaga fuese declarada Parque Nacional Natural – como en efecto sucedió en 2010, permitía intuir que el turismo iba a incrementarse en la región, aunque la declaración tuviese como principales objetivos la conservación de los ecosistemas y la protección del bienestar de las comunidades de la región⁶. Estar preparados para asumir esa demanda de turistas incluía prepararse para capitalizar esas oportunidades de manera propia y no para el usufructo de terceros.

De igual manera, los jóvenes presentaron en la asamblea la misión y la visión de la naciente organización. En ambas era importante la conservación ambiental y el manejo sostenible de los recursos naturales.

La comunidad fue receptiva a la necesidad de organizarse. De los más de cuarenta convocados, treinta y dos personas se afiliaron. Dicha afiliación incluyó el pago de una cuota de 10.000 pesos, recursos con los cuales los jóvenes líderes hicieron los trámites de la legalización de Ecomanglar para constituirla formalmente como asociación comunitaria.

Para otros miembros de la comunidad no fue fácil sumarse a esos esfuerzos. Según el testimonio de Santiago y Carlos, en varias personas seguía primando la consideración por los recursos monetarios, sin los cuales no veían viable trabajar. Aunque los jóvenes les hacían ver que podían poner al servicio de los proyectos los recursos y activos con que la misma comunidad contaba (e.g. lanchas, motores, etc.), muchos decidieron no sumarse a esta iniciativa.

_

⁶ Por medio de la Resolución 1501 del 04 de Agosto de 2010 del Ministerio de Ambiente, Vivienda y Desarrollo Territorial se "declara, reserva, delimita y alindera el Parque Nacional Natural Uramba Bahía Málaga".

De parte de la Junta del Consejo hubo, no obstante, cierta resistencia inicial, porque la coexistencia de dos organizaciones comunitarias no era vista de forma positiva, teniendo en cuenta que la Junta manejaba las iniciativas de desarrollo productivo desde la cooperativa creada anteriormente, Coopemálaga. Santiago, basado en su experiencia como miembro de la Junta del Consejo Comunitario, pudo argumentar que el papel político de la Junta frente a la Ley 70 era muy importante pero que, por el contrario, la gerencia de las actividades económicas tenía muchas debilidades y limitaciones.



Habiendo logrado formalizar la organización y persuadir a los miembros de la Junta sobre las ventajas que traería Ecomanglar, el primer objetivo colectivo alrededor del cual se movilizaron los miembros fue la adecuación de la infraestructura. Los jóvenes líderes recolectaron dinero entre la comunidad para reparar y pintar la señalización de los senderos ecológicos. Santiago, en particular, buscó a fabricantes de avisos ecológicos en madera y aprendió a elaborarlos. De acuerdo con Santiago, esa movilización tuvo como propósito cambiar el estilo de liderazgo que había

predominado en Bahía Málaga. En efecto, entre los jóvenes mismos se gestaron formas de trabajo no convencionales, centradas en el aprovechamiento de las capacidades propias y en cultivar una actitud mucho más proactiva para el desarrollo de proyectos productivos de la comunidad.

A pesar de las dificultades iniciales, la Junta del Consejo Comunitario se fue sumando a los esfuerzos. En palabras de Daniel Mosquera, un líder de la organización que ha venido acompañando las labores de Santiago en años recientes,

"La asociación y la Junta del Consejo son como dos socios que se han unido a trabajar de mano cambiada... Es que el Consejo ha tendido mucho la mano con tal de que Ecomanglar surja; como le decía anteriormente, se ve que Ecomanglar va a ser una de las fuerzas más grandes en el tema de economía."



Con el trabajo de los jóvenes en la creación de la organización se sortearon dos obstáculos importantes, según Carlos y Santiago. El primero, cambiar la forma de pensar de los miembros de la comunidad hacia Ecomanglar en la medida que las propuestas de la organización concluían en acciones concretas y visibles. Segundo, se logró crear una legitimidad alrededor del rol de estos jóvenes líderes que se aventuraron a aprovechar el "potencial ambiental, social, comunitario y cultural" de Bahía Málaga a través del turismo.

Apoyos externos

Ecomanglar no fue el primer intento de la comunidad de La Plata para organizarse y promocionar su territorio como un destino turístico. Otros esfuerzos fracasaron porque la comunidad no se apropió de las iniciativas lideradas por terceros. Ecomanglar tuvo un origen diferente, pues nació de la iniciativa de los jóvenes, quienes preocupados por su futuro desarrollaron la idea. En palabras de Santiago:

"Ecomanglar nace con esa mirada de no tener recursos desde el principio, porque eso hace daño a las organizaciones de comunidades negras: genera asistencialismo; la gente normalmente dice 'hasta que no llegue la plata del proyecto nosotros no hacemos nada".

De esta manera comenzaron a organizarse sin recursos financieros, a pensar en los servicios que podían ofrecer y en las actividades que podían desarrollar. Retomaron esfuerzos previos, incluyendo la cabaña que habían construido para un proyecto anterior con la Fundación Cenipacífico y entre todos los interesados la arreglaron.

No obstante el compromiso con la autogestión y el aprovechamiento de las capacidades locales, a través de los años Ecomanglar ha podido capitalizar apoyos a través de relaciones con actores de todo tipo, incluyendo organizaciones que ya venían trabajando con la comunidad de La Plata. Estos actores van desde instituciones estatales que operan por fuera del territorio como el Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA), la Corporación Autónoma Regional del Valle del Cauca (CVC), Parques Naturales Nacionales, entre otras entidades encargadas del manejo de recursos naturales y oficinas promotoras de turismo. También gran parte del apoyo viene de instituciones privadas sin ánimo de lucro, como WWF Colombia, Conservación Internacional, y algunas universidades como la Universidad de los Andes, Universidad del Tolima, Universidad del Cauca y Universidad Javeriana.

Una vez tomada la decisión de focalizar el desarrollo de la organización en la vereda de La Plata, el grupo de jóvenes se dio a la tarea de convocar a los actores que habían tenido relación con el desarrollo del turismo en la zona, específicamente aquellos que habían conformado el comité de turismo.

En este proceso, la Facultad de Administración de la Universidad de los Andes, a través del trabajo de







estudiantes de pregrado, de la Maestría en Gerencia Ambiental (MGA) y de la Maestría en Gerencia en Práctica del Desarrollo (MDP), comenzó a apoyar a Ecomanglar mediante capacitaciones y asesorías en diferentes temas incluyendo la definición de un plan de negocios que le diera un norte al proyecto.

El primer grupo de estudiantes del MGA, conformado por Claudia Ochoa, Katya Warner y Juliana Meneses, visitó a la comunidad en el año 2010 y le ayudó a sentar las bases para desarrollar el *plan de negocio* de la organización, con el fin de darle estructura a las ideas que el grupo de jóvenes líderes había estado gestando. Sobre el tema, Juliana Meneses comenta:

"Era un modelo incipiente, desarticulado. Si bien la comunidad estaba unida, no se podía establecer los eslabones de la cadena eco-turística. No tenían tarifas definidas, bien definidos o estandarizados la prestación de sus servicios. Era muy artesanal, faltaba estructuración y organización."

Otro de los apoyos centrales fue el apoyo de **Juanita Duque** y **Carolina Ibarra** también estudiantes del MGA, que continuaron en la elaboración del plan de negocios. Este apoyo le permitió a la Junta Directiva de Ecomanglar definir con mayor claridad la estrategia de la organización.

La buena experiencia con la vinculación de los estudiantes de Maestría desencadenó oportunidades de apoyo por parte de estudiantes de pregrado. Uno de ellos en particular, **Juan David Neira**, contribuyó en apoyos puntuales relacionados con el mercadeo de las ideas que entonces empezaban a decantarse; así como en la adecuación de infraestructura, movilizando aportes de parte de empresas de Medellín para adquirir pintura para mejorar las fachadas de las viviendas de la comunidad.

Otros estudiantes apoyaron a la organización para movilizar apoyos en Bogotá. Uno de ellos, **Juan Guillermo Jiménez**, acompañó a los jóvenes líderes a gestionar capacitaciones en comunicación que, a juicio de los líderes de la organización, fue beneficiosa para los jóvenes de la comunidad. El mismo estudiante apoyó la creación de la página oficial de la organización⁷ gestionando un dominio gratuito, el cual fue desarrollado posteriormente por **Jesper Frant y Yoon Hwang** estudiantes extranjeros de la Universidad de Columbia de New York en intercambio con el programa MDP de la Facultad de Administración, quienes se sumaron a este esfuerzo. En palabras de **Anabell González**, coordinadora de la práctica del MDP:

"La herramienta finalmente eran los estudiantes, sus conocimientos y habilidades. Y por el otro lado [estaban], las posibilidades de aprendizaje de los estudiantes. Es una relación, digamos, gana-gana. Los estudiantes obtienen un conocimiento particular en las clases del MDP y aportan a Ecomanglar con una necesidad específica."

El apoyo dado por estudiantes de la Facultad de Administración dio un paso adicional hacia la formalización en 2013, cuando Ecomanglar fue incluido como parte del portafolio de organizaciones para las prácticas estudiantiles del programa MDP.

⁷ Sitio web oficial: www.ecomanglar.org



Estructura organizacional

El trabajo de los 32 miembros de Ecomanglar se divide en diferentes actividades: cocineras, motoristas y guías. Las labores administrativas, que en buena medida han aprendido a prueba de ensayo y error, se rotan regularmente, en un esfuerzo por ampliar la participación de los miembros de la comunidad en la iniciativa.

El órgano de gobierno principal en Ecomanglar es la Junta Directiva. Dentro de la Junta hay cinco cargos y responsabilidades claves: representante legal, coordinador general, secretario titular, tesorero y fiscal. El trabajo en la Junta no devenga remuneración, pero las labores directivas de los miembros de la Junta se combinan con labores de prestación de servicios: por ejemplo, el representante legal trabaja como guía turístico y otros miembros de la junta como motoristas, sazoneras o camareras.

La división de roles en la prestación de servicios exigió sortear algunas dificultades. Algunos miembros de la comunidad plantearon reclamos acerca de la rotación en labores como la cocina, en la cual —en efecto- no era sencillo tener una rotación constante. Otros miembros de la comunidad se mostraron inconformes con el doble rol que algunos de los miembros de la Junta cumplían mediante la prestación de servicios además de sus tareas administrativas. Previendo que ello pudiera generar conflictos con la comunidad, los líderes optaron por repensar la prestación de servicios de cocina. Tras discutirlo con los estudiantes asesores, se tomó la decisión de buscar un local para hacer un restaurante. Hasta entonces las labores de cocina se realizaban en las casas de las sazoneras, lo cual hacía poco eficiente el servicio cuando

el número de turistas era alto. Para finales de 2011 ya tenían listo el restaurante, lo cual facilitó la organización de los turnos de la cocina y el funcionamiento del servicio.

Otro de los roles críticos que fue necesario organizar fue el de los motoristas. Por confiabilidad para el manejo, aquellos que eran propietarios de lancha y motor eran quienes podían prestar el servicio.



Los líderes

En palabras de los gestores del emprendimiento, Ecomanglar nació bajo un modelo de toma de decisiones "centrado en el rol de los líderes". Lo anterior no tendría nada de especial de no ser por dos antecedentes importantes. El primero es la *tradición cooperativa* en la toma de decisiones y forma de gobierno de los Consejos Comunitarios. El segundo es la *corta edad* de quienes asumieron el rol de liderazgo en el desarrollo de

Ecomanglar, algo igualmente atípico en la historia de la comunidad. Tanto Santiago como Carlos decidieron adoptar como propia la tarea de la *planeación* para el desarrollo del emprendimiento, con especial énfasis en servir de interlocutores entre las ayudas externas que se configuraron temprano en la historia de Ecomanglar (e.g. el apoyo por parte de la Universidad de los Andes) y los miembros de la comunidad de La Plata.

De esa manera Santiago y Carlos asumieron un rol de interlocución y traducción, al lenguaje de la comunidad, de los apoyos técnicos recibidos por los actores externos. La premisa fue mantener un nivel muy sencillo, de manera que ninguno de los miembros de la comunidad involucrados fuese a quedar excluido de la comprensión básica del proyecto. Los jóvenes líderes se dieron entonces a la tarea de planificar las rutas y senderos, establecer precios para los paquetes eco-turísticos, explicarle a la comunidad la estructura de costos del proyecto, así como las fuentes de ingresos. Esto último, según ellos, era particularmente crítico por la importancia que la comunidad le daba a las oportunidades económicas que el proyecto podría generar. En paralelo, centraron sus esfuerzos en sensibilizar a la comunidad acerca de la importancia del monitoreo y la conservación de los senderos.

La toma de decisiones

Desde el origen de Ecomanglar, la toma de decisiones fue, en palabras de Santiago, "planificada desde los líderes". Más que una construcción colectiva, el proceso fue de proposición y socialización a la comunidad del trabajo de planeación y de las decisiones que Santiago y Carlos tomaban. No obstante la organización estableció reuniones semestrales con los socios en las que los líderes presentarían resultados y tomarían decisiones en conjunto. Así mismo, se acordó llevar a cabo reuniones anuales con la Junta del Consejo para hacer una rendición de cuentas y socialización de las actividades realizadas en el territorio colectivo.

El apoyo recibido por parte de estudiantes de la Universidad de los Andes motivó a los líderes a replantear algunos de los mecanismos de gobierno y toma de decisiones. Por ejemplo, una parte sustancial de dichos apoyos incluyó el diseño de la gestión de recursos: determinar el cobro de transporte, valor de alquileres de lancha y motores, establecimiento de precios, etc. La aprobación de estas decisiones, bajo el mecanismo de consenso pleno, generó cuellos de botella.



Por sugerencia de los estudiantes, los jóvenes optaron entonces por migrar a un esquema de toma de decisiones de mayoría simple (mitad más uno). El cumplimiento en la asistencia a las capacitaciones de los estudiantes también motivó cambios. A las primeras sesiones de capacitación llegaban muchas personas que luego empezaban a faltar. Los estudiantes les hicieron ver la importancia de la asistencia regular y ampliada de actores claves: motoristas, grupo de guías, grupo de administración, camareras, etc. En palabras de los jóvenes líderes, ello les hizo pensar en mecanismos de sanción al incumplimiento relacionados con la prestación de servicios: por ejemplo, la ausencia a las capacitaciones y actualizaciones de guías turísticos implicaba la exclusión del servicio de guía, con las implicaciones económicas derivadas de ello.

Algunas de estas decisiones fueron incorporándose en el reglamente interno de la organización. A la par de los apoyos de los estudiantes –y como parte del proceso de reflexión que estos generaron- los jóvenes líderes hicieron visitas a parques naturales

como el Otún Quimbaya, para entender modelos de operación de turismo comunitario de los cuales pudieran aprender.

Portafolio de servicios

Desde su origen, la nueva organización tuvo como principio la oferta de servicios turísticos que promovieran la protección ambiental y del territorio (véase figura 2). De esta manera el portafolio de servicios de la organización quiso resaltar al manglar, característico de la región, como atractivo natural y recurso de alta importancia ecosistémica.

También se destacó el avistamiento de especies animales, en particular de la Yubarta (*Megaptera novaeanglia*) conocida como ballena jorobada, aprovechando los patrones migratorios de esta especie que cada año pasa una temporada en las aguas de Bahía Málaga para tener sus crías.

Otro tipo de ofertas turísticas de la organización aprovecha atributos particulares de las comunidades negras de la Plata, como la música folclórica y la comida típica.

Una de las propuestas que combina el *etno* y el *eco* turismo, que responde a la necesidad de armonizar la oferta ambiental y cultural de la región, es la Ruta de la Piangua. La recolección de este molusco que habita en el manglar es una de las actividades más tradicionales de las comunidades del Pacífico colombiano, en especial de las mujeres y los jóvenes.

Tipo	Ecoturismo	Etnoturismo	Ambas
	Avistamiento de Ballenas	Música Folclórica	Lampareo Fotográfico
Servicio	Avistamiento de Aves	Gastronomía	Actividades al Aire Libre
	Recorrido por los Manglares	tradicional	Ruta de la Piangua
	y Piscina Natural		
	Las Cascadas de La Sierpe		

Figura 2. Portafolio de servicios por tipo. Fuente: Adaptado de la página oficial de Ecomanglar, sección de actividades.



El turismo es una actividad estacional y muchas de las mujeres que son parte de la asociación también son "piangueras" y la mayor parte de sus ingresos provienen de la recolección de la piangua. Esto motivó a Ecomanglar a ofrecer esta actividad como una experiencia cultural para los visitantes, y al mismo

tiempo, fortalecer esta actividad al interior de la comunidad, pues se aprovecha este espacio para sensibilizar nuevamente a las "piangueras" sobre la importancia de respetar las tallas mínimas en la recolección y así permitir la reproducción del recurso. En la ruta de la piangua los visitantes salen a "pianguar" con guías de la comunidad y en el camino conocen el Manglar, su fauna, y todas las tradiciones asociadas con esta práctica.

Creación de valor

Ecomanglar ofrece servicios eco-turísticos y etno-turísticos que generan valor ambiental y social. El primero se concreta en la conservación de los ecosistemas locales a través de un uso sostenible de recursos naturales, los cuales podrían verse afectados si se utilizaran para otros fines económicos.

De esta manera, usando palabras de Carlos, Ecomanglar crea *garantías ambientales*, las cuales son demandadas y fiscalizadas por los mismos turistas. Al respecto, **Doña Nelsy** –sazonera y miembro de la Junta- comentó:

"Los cambios se motivaron porque la gente tiene una visión de que esto puede ser una playa turística... y [otras ideas] se han quedado atrás porque como se está trabajando lo que es el turismo ecológico y el etno-turismo, pues la gente se motiva. Sabemos que tenemos una ecología y que esa ecología la debemos de conservar y también tratar de que esa ecología nos genere algo de ingreso."

En segundo lugar, el valor social generado por Ecomanglar va desde la generación de empleo, la inclusión de la comunidad en actividades económicas alternativas para diferentes grupos sociales, hasta la protección del territorio mediante el fortalecimiento del autogobierno y una mayor visibilidad de las comunidades negras del Pacífico.

A través de Ecomanglar también se ha capacitado a miembros de la comunidad que en su mayoría no cuenta con educación superior y que, en limitados casos, sólo cuenta con educación técnica o básica secundaria.

La generación de valor económico concreto, reflejado en utilidades o ganancias, aún es incipiente debido a los innumerables desafíos y limitaciones que afronta la organización (véase la siguiente sección). Es claro que la capacidad de la organización para superar este obstáculo depende en su mayoría aumentar el ahora intermitente flujo de visitantes y la reducción del costo del transporte hasta la Plata⁸.

Actualidad

Según sus líderes, miembros de la comunidad y representantes de las organizaciones de apoyo externo, Ecomanglar todavía está en su infancia. Sus primeros años han sido principalmente dedicados a la organización de una estructura básica, la elaboración del modelo de funcionamiento, la formación de los miembros y el establecimiento de estrategias a largo plazo. Sin embargo, evaluar logros medibles sigue siendo difícil. Durante 2013 se hospedaron 80 turistas y hasta septiembre de 2014 van 131 visitantes.

⁸ Diagnóstico de la práctica en Desarrollo: Estratégia de Eco y Etno Turismo. Presentado por Rosangela Pimienta, Julio de 2013.



Figura 3. Logotipo actual de Ecomanglar. Tomado de la página web oficial de la organización.

Actualmente, los líderes de Ecomanglar han pensado en desarrollar proyectos con veredas vecinas para incluir otras ofertas turísticas como las cascadas de la vereda La Sierpe, donde ya se cuenta con un muelle de acceso y un restaurante. De igual manera se está construyendo otra cabaña, que permita albergar un mayor número de visitantes.

De acuerdo con uno de los líderes,

"Tenemos que crecer lentamente, pero tenemos que asegurarnos de que la gente de la comunidad a comprender hacia dónde nos dirigimos."

Desafíos

Una parte del trabajo de los líderes en Ecomanglar es el de ser interlocutores entre dos actores muy distintos: la comunidad y los actores externos, cuyo apoyo es particularmente necesario para incorporar habilidades administrativas con las que la comunidad no cuenta. Por otra parte, los líderes median para legitimar a Ecomanglar

entre las estructuras de gobernanza propias del Consejo Comunitario. Estas actividades, aunque esenciales para la operación de Ecomanglar, pueden a su vez ser se fuente de tensiones y conflictos.



Tensiones

Actualmente, al menos tres formas de tensiones han surgido. La primera es entre los líderes de Ecomanglar y representantes de otras veredas en el Consejo. Ecomanglar se destaca como la iniciativa más desarrollada del ecoturismo en la región y de forma inadvertida ha establecido un papel de liderazgo y de centralización de recursos que los líderes vecinos pueden resentir. Estos líderes en algunas ocasiones prefieren constituir sus propias iniciativas en vez de sumarse a los esfuerzos de Ecomanglar.

El segundo tipo de tensiones se manifiesta entre los líderes y la Junta del Consejo Comunitario. Como se mencionó anteriormente, Ecomanglar se creó como un emprendimiento separado de la estructura del Consejo Comunitario. El origen de esta tensión está en el temor de que Ecomanglar eventualmente pudiera crear competencia interna con otras iniciativas productivas llevadas a cabo por la Junta, así como en el papel político de la iniciativa y su relación con los actores externos. Superada esta tensión inicial ahora se discute qué porcentaje de las ganancias de Ecomanglar -y desde cuándo- puede ser transferido a la Junta del Consejo Comunitario para proyectos que beneficien a todos en la comunidad.

Otra forma de tensión se origina recientemente entre los líderes del emprendimiento y otros miembros de Ecomanglar debido a cuestionamientos sobre si los líderes están trabajando realmente por los intereses de la comunidad o por los suyos individuales. Esto ha obligado a los líderes hacer hincapié en que no están impulsados por ambiciones de poder o de acceso a los privilegios económicos.

La manera como se resuelvan estas tensiones afectará el desarrollo y sostenibilidad del emprendimiento. Aunque gran parte del trabajo de los líderes de la organización se ha enfocado en construir una estructura que le sirva para los propósitos y el funcionamiento de Ecomanglar, hacia el futuro puede ser determinante cómo logren integrar las motivaciones de estos diversos grupos de interés.

Otros retos

Consolidar un proyecto de este tipo en esta región no es fácil. Son muchos los retos y obstáculos que se enfrentan cada día. Si bien la titulación colectiva es la herramienta más importante que tienen los habitantes de comunidades negras para defender su territorio, también es una tarea que no está completa. La Ley 70 los sacó de la posibilidad de acceder al mercado financiero tradicional (pues la propiedad colectiva es inalienable, imprescriptible e inembargable) pero también los excluyó del sistema de transferencias de la Nación, que en cambio sí reciben los resguardos indígenas. En ese sentido, proyectos productivos como Ecomanglar no tienen canales claros para obtener recursos que financien sus emprendimientos.

A partir del testimonio de los líderes se puede apreciar que —como sucede con cualquier tipo de arreglo institucional- el establecimiento de la Lay 70 plantea marcos de acción que bien pueden generar oportunidades o restricciones para aquellos que están cobijados por ese marco y que la definición sobre la conveniencia de las reglas es una tarea que no está libre de ambigüedades.

Si bien la comunidad de La Plata y la organización tienen claridad con respecto a la importancia de la conservación del territorio como una manera de cuidar el patrimonio que la Ley les otorgó, es también claro –como afirman los líderes- que "la gestión ambiental no se hace si la comunidad no tiene ingresos" y que las oportunidades de desarrollo económico bien estructuradas "pueden mermar el impacto ambiental o sacar a las personas de otras actividades que sean ambientalmente más nocivas".

Otro desafío que Ecomanglar debe afrontar para su existencia y crecimiento es la ausencia de nuevos líderes. En opinión de **Rosángela Pimiento,** estudiante del MDP, la cual es compartida por muchos de los estudiantes y colaboradores que han compartido con la comunidad:

"Aunque hay otros liderazgos, si Santiago no se mueve la asociación como tal no factura. Si Santiago no está Ecomanglar no se mueve."

Los líderes jóvenes de Ecomanglar tienen conciencia de la necesidad de estructurar mecanismos formales de renovación de liderazgos, ante la precariedad de los que ya existen. Por causa de esa precariedad persiste un alto nivel de dependencia de la organización en sus líderes fundadores. Más aun, para algunos consultores con experiencia de trabajo en el Pacífico ese "déficit de liderazgo" es una deficiencia generalizada en la región. Para Ecomanglar el desafío consiste en asegurarse de que las capacidades de líderes como **Santiago** y **Carlos** puedan de alguna manera ser transferidas a otros miembros de la comunidad, en especial aquellos que han manifestado compromiso y afinidad con la misión y los valores de la organización.

En ello habría un aporte concreto para la sostenibilidad futura de la iniciativa.



También en el ámbito operativo Ecomanglar enfrenta desafíos. El transporte de turistas desde Juanchaco hasta La Plata permanece como un cuello de botella para la operación de Ecomanglar. La dificultad de este trayecto –derivada de las condiciones geográficas de la región y de su relativa escasez de medios de acceso- incrementa significativamente los costos de transporte. En las condiciones actuales ese es un costo que no todos los turistas están dispuestos a pagar. En palabras de **Carlos**, la rentabilidad y las posibilidades de crecimiento de Ecomanglar dependen de forma crucial del costo del transporte que, a su vez, está sujeto al precio de los combustibles. Esto no sólo es un obstáculo para la llegada de turistas. Dentro de la organización, un costo elevado del transporte se traduce en un mayor costo para las sazoneras en la compra de los alimentos y para los motoristas en sus trayectos guiados. Los líderes han intentado solucionar este problema con la ayuda de apoyos externos. A través de un proyecto ejecutado por Bioredd⁹ y financiado por USAID, la organización adquirió

⁹ Biorred es un programa de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID) que apoya a iniciativas que busquen la reducción de emisiones causadas por deforestación y degradación del bosque.

un par de motores con los cuales equipar sus embarcaciones y así mitigar los efectos de este problema.

Otro desafío operativo tiene que ver con alcanzar un nivel sostenido de demanda. Aunque la oferta de servicios turísticos ya está lista aún no se ha alcanzado un nivel constante de visitantes. De acuerdo con un consultor que participó en la capacitación de los líderes:

"El principal desafío por delante es la comercialización. Nadie sabe de Ecomanglar. Los líderes tienen que centrarse en la difusión de la palabra, llegar a nuevos clientes, hacer que la gente sepa lo que Ecomanglar es y qué lo hace diferente".

Evidentemente, este no es un desafío sencillo de superar. Más aun por el hecho de que la organización debe garantizar un nivel de demanda que le permita no solo alcanzar su punto de equilibrio sino también generar utilidades, cuidándose de no promover un flujo masivo de turistas que reñiría con los intereses de conservación de la iniciativa y con la consolidación de un modelo turístico sostenible. (Vélez, 2014). Para ello, la organización tiene que sumar esfuerzos para que el potencial turístico de la zona sea valorado por el turista no convencional, que busca una experiencia distinta, pues en Bahía Málaga, como afirma Santiago, "no tenemos sol y playa, tenemos biodiversidad".

Consideraciones finales

Aun cuando este documento no tiene el propósito de desarrollar un análisis del caso de Ecomanglar, vale la pena resaltar tres grandes temas que emergen con particular relevancia de este caso y que pueden brindar luces a los miembros de la iniciativa o a otros públicos interesados.

El primero es la evidencia de que aun en contextos en los cuales ciertas condiciones no son óptimas pueden surgir iniciativas de emprendimiento que generan valor para las comunidades involucradas. En Colombia, el reconocimiento legal de la propiedad de la tierra fue un hito importante en la larga lucha de las comunidades negras de la región del Pacífico para consolidar su inclusión social y política, negada por décadas de aislamiento geográfico y cultural. El caso de Ecomanglar ilustra cómo las comunidades pueden constituir una organización a partir de las ventajas y limitaciones del territorio colectivo y de las oportunidades derivadas del cambio institucional que trajo consigo la promulgación de la Ley 70.

El segundo comprende el rol que pueden jugar los líderes comunitarios no solo en la reivindicación política de las comunidades que representan sino en el diseño y desarrollo de alternativas productivas que conjugan atributos del territorio con la satisfacción de necesidades en los mercados. Como se señaló a lo largo del documento, los líderes de Ecomanglar han jugado un rol protagónico en toda la trayectoria de la organización. Ello ha permitido que Ecomanglar avance con ímpetu, ganando legitimidad interna y consolidando apoyos externos. Al mismo tiempo ha generado desafíos muy concretos relacionados con la necesidad de encontrar oportunidades de cooperación en medio de la competencia por capitalizar las oportunidades de desarrollo que ofrece la región. También plantea el desafío de

promover la sostenibilidad de la organización

disminuyendo la dependencia en actores

específicos.

Finalmente, este caso en especial puede revelar algunas implicaciones de la promoción del emprendimiento como alternativa para generar desarrollo sostenible en comunidades desfavorecidas. En primer lugar, la transferencia y apropiación de habilidades organizativas y empresariales eficaces que puedan ser asimiladas de manera efectiva por una 'masa

crítica' de miembros de la comunidad puede ser una forma de contribuir a la creación de valor *por* y *para* las comunidades. En segundo lugar, apoyar el desarrollo de estas iniciativas para que vayan más allá del nivel de subsistencia exige esfuerzos mancomunados de la comunidad, sus líderes y todos los grupos de interés. Un nivel amplio de acción colectiva no se logra solamente con intenciones loables. Es preciso encontrar puntos de convergencia concretos entre los intereses de múltiples actores.

Referencias

Vélez, Maria Alejandra. (2014, Marzo). "Ecomanglar: en la ruta del ecoturismo". Revista Semana Sostenible, 2014, pp. 66-68.

Lobo, Iván, Maria Alejandra Vélez y Sergio Puerto. 2015. "Leadership, entrepreneurship and collective action: A case study from the Colombian Pacific Region". Documento de trabajo.

