




# La Historia de **Jambi Kiwa**

---

MOVILIZANDO ACTIVOS PARA EL  
DESARROLLO COMUNITARIO

---

Este Estudio del Caso fue hecho posible gracias al apoyo generoso  
de la Fundación Comart (Canadá)



## Contenido

RECONOCIMIENTOS .....	3
NOTA del AUTOR .....	4
PREFACIO .....	5
1.0 LA HISTORIA DE JAMBI KIWA .....	8
1.1 Se Siembra una Semilla .....	8
1.2 El Cambio a la Comercialización .....	11
1.3 Respuesta de las Organizaciones Exteriores .....	16
2.0 COMPRENDIENDO LA HISTORIA de JAMBI KIWA: .....	19
Una Perspectiva de Desarrollo basado en Recursos y Ventajas y Manejado por la Comunidad .....	20
2.1 La Gama de Recursos Movilizados para Crear y Sostener a Jambi Kiwa	
2.1.1 Capital Natural .....	20
2.1.2 Capital Humano .....	20
2.1.3 Capital Financiera y Físico .....	21
2.1.4 Capital Social .....	22
2.2 Activos Construidos .....	24
2.2.1 Nivel del Hogar .....	24
2.2.1 Nivel de la Comunidad .....	28
2.2.3 Nivel de la Sociedad .....	30
2.3.2 El Papel de los Agentes Internos e Exinternos .....	32
2.3.2.1 Agentes Internos .....	32
Visión Compartida .....	33
Dueños del Proceso .....	33
Liderazgo .....	35
2.3.2.2 Agentes Externos .....	36
Rompiendo con la Tradición .....	36
Respondiendo en vez de Conduciendo .....	38
2.3.2.3 Los Desafíos en Adelante Mirando hacia el Futuro .....	39
Producción .....	39
Modelo organizativo .....	42
Un Cruce de Desarrollo .....	42
2.4 Conclusión .....	43
APENDICES .....	45
BIBLIOGRAFÍA .....	48

## RECONOCIMIENTOS

El presente estudio ha sido elaborado por el Instituto Internacional Coady con el generoso apoyo de la Fundación Comart. El texto fue escrito por Gord Cunningham con contribuciones de Megan Foster, Alison Mathie, Aaron Steeghs y Thomas Walsh. La corrección de la versión en inglés estuvo a cargo de Anne Simpson y su traducción al español fue hecha por Eva Walsh Duarte. La traducción a Kichwa fue hecha por Marta Caranqui. Editores Técnicos Juan Sánchez Barba y Thomas Walsh.

El equipo de investigación fue conformado por Martha Caranqui (miembro del personal de Jambi Kiwa desde su inicio), Thomas Walsh (cooperante canadiense que colaboró anteriormente con Jambi Kiwa, con el auspicio del Centro Canadiense para Estudios y Cooperación Internacional), Aaron Steeghs (antropólogo graduado en la Universidad de Dalhousie) y Gord Cunningham, profesor del Instituto Internacional Coady.

El equipo de investigación está agradecido a las personas y organizaciones siguientes por su generoso tiempo y consejos a la presente investigación.

Consejo de la Asociación de Productores de Plantas Medicinales de Chimborazo  
Luís Sisa, Rosa Guamán, Estela Espinoza (Presidente), Maria Guzmán (Tesorera)

### Personal de la Asociación

Marlene Espinoza, Edison Suárez, Medardo Bastidas, Melchor Vacacela, Ernesto Paguay, Wiliber Ibarra

### Miembros de Jambi Kiwa

Maria Francesca Ochoa, Cuatro Esquinas; Felipa Lema, San José de Gaushi; Ana Bukai, Pungol; Aurora Borja, Santa Rosa; Mamá Sebastián, Gallo Rumi; Varios productores/agricultores de Trigoloma

### Otros

Maria Arguello, EcoCiencias, Quito; Maria Jose Borja, CORPEI, Quito; Sandra Edwards, Oficina Washington por América Latina, Quito; Jaime Macias Flores, CETCA, Quito; Anne Marie Flynn, Le Clef des Champs, Québec; Pancho Gangotano, Ayuda Suiza, Quito; Charlie Gervais, Scarboro Missions; Jean-Guy Godbout, Servicios Ejecutivos Canadienses del Exterior; Patricio Hermida, Ministerio del Ambiente, Chimborazo; Josée Lagarde, ex cooperante de CECI, Québec; Inti Macias, ex Gerente de la fábrica Jambi Kiwa, Quito; Luciano Martínez, Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales (FLACSO), Quito; Nelson Martínez, Diócesis de Riobamba, Chimborazo; Carmina Matton, Agencia Canadiense para el Desarrollo Internacional (ACDI), Québec; Martha Rice, Fundación Comart, Ontario; Julie Rice, Comart, Ontario; Víctor Hugo Torres, Comunidec, Quito; Louis Michel Trembley, CSI, Québec; Günter Viteri, FOMRENA, Quito; miembros de la Federación Nacional de los Productores de Plantas Medicinales y Aromáticas

## NOTA DEL AUTOR

Debo admitir que yo era altamente escéptico de los beneficios de la medicina tradicional. Sin embargo mientras hacía esta investigación tuve una experiencia que me hizo menos escéptico y más creyente.

A la mitad del trabajo de campo, un cuadro de eczema crónico recurrente se manifestó en mis manos y muñecas. Me había olvidado de traer la crema esteroide que usaba en estas ocasiones y no podía encontrarla en Riobamba.

Una tarde, la cocinera de la casa que visitaba, vio mis manos y me preguntó si las había expuesto al agua sucia. Le dije que en efecto, los episodios del eczema en el pasado fueron creados por agua de charca. Una hora más tarde ella me llamó a la cocina, tomó mis manos y antes que supiera lo que hacía, vertió aceite de oliva sobre las áreas afectadas. Luego tomó una olla de la estufa donde hervía agua (me enteré más tarde que contenía una infusión de manzanilla y otra planta que ella encontró en el jardín) y vertió el líquido caliente sobre mis manos. Antes de que tuviera tiempo de protestar comenzó a frotar vigorosamente tajadas de limón fresco sobre las secciones afectadas de la piel.

Sentí horror pues la exposición al jugo fresco de fruta cítrica es también otro de los factores que asocio con los episodios de eczema. Mis manos comenzaron a zumbar pero no se sentían irritadas así que permití que ella repitiera el proceso pocos minutos más tarde. Fui a casa a dormir y cuando desperté encontré que la mayor parte de la piel de mis manos se estaba pelando como la cera. Debajo de esto había aparecido una capa sana de piel nueva. Después de dos días mis manos se veían normales. Me fui de Ecuador con varios productos de Jambi Kiwa en mi bolso.

Es precisamente este conocimiento ancestral de la medicina Andina, ignorado por la medicina convencional occidental, que viene a ser la piedra angular de desarrollo en esta historia de Jambi Kiwa. Este conocimiento fue un recurso de la comunidad pero faltaba desarrollarlo. Las mujeres de Jambi Kiwa se han capitalizada sobre este recurso para establecer una empresa asociativa que responde a su visión para mejorar la condición socio económica de sus vidas y a la vez valorizar el conocimiento Andino.

Gord Cunningham

## PREFACIO

Fundada por una asociación de mujeres la mayoría indígenas, Jambi Kiwa es una cooperativa creada para cultivar, procesar y vender plantas medicinales y aromáticas. Para lograr éxito, estas mujeres se han apoyado en el conocimiento indígena, en formas tradicionales de actividad comunitaria y en el espíritu de resistencia que es el resultado de la lucha contra la pobreza y la discriminación. Ellas están decididas a mantener y aumentar las ventajas locales, asegurando las relaciones comerciales en mercados nacionales e internacionales.

Al contar su historia, esperamos ayudar a los miembros de Jambi Kiwa a reflexionar y analizar sobre lo que han logrado para salvaguardar y promover sus ventajas en las siguientes fases de desarrollo. Los miembros deben ahora tomar decisiones importantes para equilibrar el compromiso con su visión social y las demandas y oportunidades del mercado global.

Esperamos que este estudio de caso tenga valor para las agencias externas que han apoyado a Jambi Kiwa, a fin de afirmar e iluminar aquello que ha sido eficaz en sus interacciones con la asociación. Finalmente, el estudio de caso contribuirá a un cuerpo mayor de trabajos similares que están obteniendo lecciones de experiencias parecidas en Egipto, Etiopía, India, Kenia y las Filipinas<sup>1</sup>.

Como investigadores, uno de nuestros mayores desafíos fue balancear el rigor académico con el pragmatismo de trabajar en un tiempo limitado, respetando la información que es propiedad de las comunidades. Luego de entrevistar a muchos individuos y organizaciones que guardan una relación importante con la historia de Jambi Kiwa, pudimos verificar información con fuentes múltiples.

El equipo de investigación empleó diversos enfoques y perspectivas, proporcionando una comprensión rica y holística de la historia de Jambi Kiwa. Los investigadores fueron: Martha Caranqui, trabajadora de campo de la Asociación desde 1998, de habla kichwa; Thomas Walsh, administrador de empresas y misionero que ha vivido y trabajado en el Ecuador los últimos doce años (los últimos cuatro como cooperante de la ONG canadiense CECI, proporcionando ayuda técnica a Jambi Kiwa); Aaron Steeghs, estudiante graduado en antropología de la universidad de Dalhousie en Canadá con experiencia de haber vivido y trabajado en la región Andina; y Gord Cunningham, especialista en micro finanzas y desarrollo económico comunitario del Instituto Internacional Coady en la universidad de St. Francis Xavier en Canadá.

Sin embargo, a pesar de nuestros mejores esfuerzos, sería presumido decir que hemos hecho justicia a la historia completa de la experiencia comunal. Por ello, invitamos a la comunidad de Jambi Kiwa a que utilicen este estudio de caso como punto de partida más que como punto final de la reflexión para que continúen expresando y difundiendo sus logros.

---

**1** Una colección de estudios de caso de iniciativas de desarrollo basados en ventajas y manejadas por la comunidad patrocinadas por la fundación de Comart será publicada por el instituto internacional de Coady en 2007.

## *El relato de Rosa*

Mi nombre es Rosa Guamán y tengo 5 hijos. Nací y viví en la ciudad de Licto con mi familia hasta los 11 años pero, debido a problemas familiares, tuve que salir del hogar. Con la escuela primaria terminada, fui a la costa a encontrar trabajo. En los siguientes ocho años trabajé como empleada doméstica para ganarme un ingreso. Fue durante este tiempo que comencé la búsqueda para mi identidad y compromiso pues deseaba cambiar mi vida.

A los 19 años, volví a Licto y me di cuenta de inmediato las diferencias en la manera de tratar el trabajo doméstico en Licto respecto al trato que recibí en la costa. En Licto el trato a los empleados domésticos - y de las mujeres en general - era terrible.

La mayoría de las mujeres nativas en Licto eran analfabetas. En la escuela no había muchachas nativas y muy pocas mujeres entre nosotros habían acabado la escuela primaria. Nuestra autoestima era muy baja, pues teníamos muy poco valor propio. Las palabras de una mujer casi nunca eran valoradas dentro del hogar y era incluso peor en la comunidad en general. Nosotros oíamos a menudo comentarios como "ella ¿qué sabe? Ella es solo una india." En los autobuses públicos de Licto a Riobamba las mujeres podían sentarse únicamente en la parte de atrás. Y peor aún, si se subían mestizos, las mujeres tenían que ir en el bus paradas. Como mujeres, no contábamos.

En nuestra cultura tradicional, las mujeres tenían gran conocimiento, pero luego de la conquista de nuestra gente, esto cambió. En vez de usar su conocimiento y recursos naturales para proveer a sus familias, las mujeres ahora se confiaban de las donaciones de leche, de sémola, de aceite y de harina de los ONGs. Era humillante vivir en un país con muchos recursos y no poder proveer para nosotros mismos.

Yo estaba tan frustrada con esta situación que comencé a buscar a otras mujeres que estaban decididas a luchar contra tales injusticias. Muchas de nosotras estaban interesadas, pero queríamos tener la seguridad que nuestros hijos estuviesen alimentados así que no tomamos acciones drásticas. En 1974, sin embargo, el Padre Estuardo Gallegos vino a Licto como párroco, y él nos motivó a conseguir trabajos y comenzar a realizar cambios en nuestras vidas.

A través de su enseñanza de la teología de la liberación, él nos animó a examinar y animar cambios positivos entre los marginados y explotados. Sus enseñanzas nos parecían radicales puesto que la Iglesia no había sido un lugar donde los Indígenas nos sintiéramos bienvenidos. En esos días la discriminación y el racismo estaban presentes en todas partes. La Iglesia era uno de los peores discriminadores, a menudo utilizando la religión para poner abajo a los campesinos y a los indios. Nos consideraban una clase social menor; no era permitido sentarnos en los bancos de la iglesia y teníamos que siempre arrodillarnos en el piso. El Padre Gallegos comenzó a ganar nuestra confianza pintando los bancos de la iglesia con el mismo color, arreglándolos en una sola fila y permitiendo que todos se sentaran como iguales.

Así que comenzamos a organizarnos. Ofrecimos clases de alfabetización para las mujeres y después ofrecimos clases de corte, costura y punteo. Comenzamos juntas a hacer trabajos de artesanía tradicional. Mientras más se hablaba de nuestro trabajo, más y más mujeres se organizaban. Aprendíamos no sólo temas económicos y productivos, sino nos estábamos convirtiendo en las protagonistas de nuestro propio desarrollo.

La organización de mujeres se convirtió en una Red Cristiana de Mujeres Rurales a nivel provincial. En 1999, empezamos a organizar la Asociación de Productores de Plantas Medicinales “Jambi Kiwa”. Al comenzar este trabajo, nuestra lucha fue también un compromiso por la igualdad. Mientras que la idea de la equidad de género se había enraizada en muchos proyectos, la igualdad social había sido pasada por alto. Esta tarea era demasiado grande para que las ONGs se encarguen de ella, así que tuvimos que hacerlo nosotros mismos. Como mujer, fue difícil para mí enfrentar asuntos sociales tan grandes pero pude hacerlo. Me eligieron al consejo de la parroquia, el cuerpo principal de gobierno de nuestro pequeño pueblo. La gente me apoyó porque veían que intentábamos cambiar las situaciones adversas con nuestra organización y valoraban nuestros logros.

Todos tenemos misiones personales en la vida. Mi misión personal ha implicado muchos momentos duros pero el desafío es asumirlos sin guardar rencor.

Comencé gradualmente a darme cuenta de que los mestizos habían nacido en un sistema que explotaba a los Indígenas, que había existido por siglos. También comprendí que la forma para superar esta situación e ir adelante estaba en nuestra organización, y eso fue lo que hicimos.

## El movimiento indígena y la lucha por la tierra en Chimborazo

En los años posteriores a la conquista española, un sistema de hacienda semi-feudal fue establecido en Ecuador, donde los campesinos indígenas fueron forzados a trabajar bajo condiciones de servidumbre. A pesar de conquistar su independencia de España en 1822, el sistema de haciendas en el Ecuador continuó por más de 150 años.

El primer desafío serio sucedió durante los años 1940 y 1950 cuando la Federación de Indígenas Ecuatorianos (FEI) de inspiración comunista, organizó gremios de trabajadores en las haciendas. Los gremios se organizaron para exigir trabajo asalariado que sustituya la estructura de explotación existente basada en el arrendamiento por servicio. Aunque la FEI

## 1.0 LA HISTORIA DE JAMBI KIWA

### 1.1 Se Siembra una Semilla

La historia de Jambi Kiwa es la historia de la creación de una nueva empresa, orientada a mejorar el sustento de cientos de familias en docenas de pequeñas aldeas rurales, a través de la región montañosa de Chimborazo. Es también una historia sobre la reapropiación y valorización de la cultura tradicional, de sus conocimientos y prácticas y la redefinición de lo que significa ser indígena en el Ecuador hoy en día.

La historia de Jambi Kiwa esta relacionada también con el movimiento nacional por los derechos indígenas en el Ecuador (véase el cuadro 1). Monseñor Leonidas Proaño, obispo de Riobamba, era un teólogo de la liberación que trabajó extensivamente con los trabajadores pastoraes para apoyar el desarrollo de líderes indígenas en las aldeas rurales a través de la provincia de Chimborazo. Estos esfuerzos pusieron la base para la aparición de iniciativas manejadas por comunidad, como Jambi Kiwa.

Rosa Guamán, quien era trabajadora pastoral en ese tiempo, tuvo un rol esencial en la historia de Jambi Kiwa. Su trabajo comenzó con la organización de mujeres indígenas y sus comunidades y continúa hoy en su rol como una de los miembros fundadores y líder inspiradora de Jambi Kiwa.

En 1997, Rosa, recientemente empleada en la Diócesis de Riobamba como trabajadora comunitaria, fue invitada a asistir a una reunión de un grupo de mujeres en Guayllabamba. Este grupo había estado trabajando con Josée Lagarde, un agrónomo del Centro Canadiense para Estudios y Cooperación Internacional (CECI), en varios proyectos generadores de pequeños ingresos tales



como pastoreo de ganado, cultivo de vegetales y árboles frutales y crianza de cuyes.



Rosa Guamán

Rosa llegó a la reunión con dos colegas, miembros de un grupo de mujeres indígenas de Licto, conocido localmente como 'la mano del puma' por la manera decidida con la que atacaban los asuntos. En la reunión Rosa y sus amigos descubrieron que el grupo de Guayllabamba había intentado recientemente cultivar y vender

plantas medicinales tradicionales pero estaban a punto de darse por vencidos con esta idea. José recuerda que fue duro interesarles en seguir con esta iniciativa pues creían que les podía consumir mucho tiempo sin ver ganancia económica alguna (J. Lagarde, comunicación personal, 31 de octubre del 2004).

Rosa y sus amigos además de reconocer que podría ser una actividad que genere ingresos, se dieron cuenta que podría ser una oportunidad para mejorar la salud de sus comunidades. Sin embargo, dada la dificultad de persuadir a la mujeres locales en otorgar tiempo y esfuerzo para preparar la tierra y sembrar las plantas para una nueva cosecha, Rosa sugirió que comenzaran recolectando plantas medicinales que crecían en estado silvestre. Podían tomar estas plantas inmediatamente y exhibirlas en el mercado local como una manera de reintroducir en las mujeres el conocimiento sobre las cualidades medicinales de plantas locales.

fracasó, este esfuerzo, la sublevación ayudó a crear los cimientos de la lucha organizada de los campesinos indígenas en todo el Ecuador.

Entre 1964 y 1970, la primera reforma agraria oficial fue iniciada con la creación del Instituto Ecuatoriano de Reforma Agraria y Colonización (IERAC). Este aplicó políticas de redistribución de tierras, poniendo fin oficial al sistema de arrendamiento por servicio. Sin embargo, mientras estos cambios ayudaron al desarrollo de las organizaciones de comunidades indígenas, hicieron poco para cambiar directamente las vidas de los pobres de zonas rurales. Por ejemplo, en 1970, sólo un 3% de la tierra en Chimborazo había sido transferida a campesinos indígenas (del este porcentaje, menos de un quinto era terreno útil para la agricultura).

El poder más significativo en la lucha por la tierra de la gente indígena era la Iglesia Católica. Siendo los dueños más grandes de tierra en Chimborazo, la Iglesia estaba en una posición única para promover y decretar la refor-

ma agraria. Monseñor Leonidas Proaño, obispo de Riobamba, lideró este movimiento. Durante los años 1960-1980, él fue un factor crítico para devolver parte de las tierras de la Iglesia a las comunidades campesinas y asegurar que los pobres tuvieran acceso a crédito con bajo interés para comprar las tierras de los hacendados. Monseñor Proaño ofreció asesoramiento jurídico gratuito, abogando por los derechos de la gente Indígena a nivel nacional.

En los años 80, los esfuerzos nacionales se orientaron hacia una reforma agraria capitalista, mediante la cual los campesinos podían comprar terrenos. Sin embargo, apropiaciones de terreno por la fuerza lideradas por grupos indígenas empezaron a ser frecuentes, al igual que confrontaciones violentas. En esa lucha, los movimientos indígenas del Ecuador se consolidaron, y organizaron un movimiento nacional conocido como la Confederación de Nacionalidades Indígenas del Ecuador (CONAIE).

La CONAIE se involucró

Tal como habían prometido, la semana siguiente Rosa y sus colegas asistieron al mercado local en Licto para exhibir plantas medicinales. Mientras explicaban su idea a un grupo de mujeres que se habían acercado, Nelson Martínez, líder del programa de pastoral social de la Diócesis escuchó por casualidad la conversación. Él era un seguidor laico de Monseñor Proaño, quien interesado en la idea, ofreció un apoyo económico a los dos colegas de Rosa para que continuaran promoviendo las plantas medicinales. Nelson también permitió el uso de un ático en el edificio de una iglesia vieja para secar y almacenar las plantas.

Con esa mínima ayuda, Rosa y sus colegas empezaron a organizar durante el año siguiente a muchos grupos de mujeres para recoger plantas medicinales y traerlas a la iglesia. Con un pequeño proyecto del PNUD, Josée pudo empezar a comprar las plantas a los grupos de mujeres. Las compras eran hechas cada sábado y el acceso a efectivo al momento de entregar las plantas se convirtió en un incentivo para las colectoras. José también encontró a un comprador confiable en Aromas Tungurahua, una compañía de té en la ciudad de Ambato.

Como consecuencia de esta iniciativa, los colectores de plantas que empezaron cosechando cinco a diez kilogramos de plantas por semana, incrementaron sus entregas a la iglesia hasta 100 kilogramos de plantas frescas cada fin de semana

Mientras el ático se llenaba de plantas para el secado, Rosa y Josée vieron la oportunidad para que estas mujeres procesen las plantas como una variedad de productos medicinales. Como relata Josée, fue significativo que las mujeres comenzaran a redescubrir las medicinas tradicionales de sus antepasados:

Lo que ví era mujeres ganando confianza. Comenzaron a venir a los cursos que ofrecíamos... Pagábamos a personas mayores por venir y enseñar a las mujeres cómo hacer medicinas tradicionales o champú y jabones. Recuerdo a algunas de ellas comentar: "ah, mi abuela solía hacer esto." Entonces tomaban este conocimiento nuevamente y lo retornaban de vuelta a sus comunidades. Era un tiempo emocionante (J. Lagarde, comunicación personal, 31 de octubre del 2004).

A mediados de 1999, el puesto de trabajo de José terminó y CECI acordó contratar a otro cooperante, Manon Henrie, para continuar con su trabajo. CECI encargó también un estudio de mercado para explorar el potencial de comercialización de productos medicinales en el Ecuador. Antes de que Rosa se fuera, José convenció a su supervisor para que CECI la empleara. Fue la primera vez que CECI-Ecuador contrató a una ecuatoriana como miembro del personal del proyecto.

## 1.2 El cambio a la comercialización

En la primavera de 1999, Rosa y los grupos de mujeres productoras de plantas medicinales, comenzaron a atraer la atención de otras agencias internacionales. Rosa, junto con CECI, contactó al Centro de Solidaridad Internacional (CSI) en Québec para asegurar el financiamiento de la Agencia Canadiense del Desarrollo Internacional (ACDI). La colaboración de estas tres organizaciones y la asociación informal de grupos de productores dio lugar a un proyecto de 95 mil dólares canadienses que permitió comprar un molino usado y secadores. La Diócesis de Riobamba proveyó un viejo almacén para instalar el nuevo equipo. Además, emplearon a cuatro miembros de su personal para trabajar directamente en Jambi Kiwa: Martha Caranqui, Medardo Bastidas,

por primera vez en la política nacional en 1988, pero su acto más significativo ocurrió dos años más tarde cuando convocó una sublevación nacional para demostrar su frustración con la postura del gobierno sobre asuntos indígenas tales como acceso al servicio social, ayuda para la infraestructura rural, reconocimiento de la sabiduría de cultura andina y compatibilidad de la reforma agraria con la cultura indígena. Con la participación de un 70% de la población rural, la CONAIE paralizó al país con una huelga general.

Luego de esta sublevación, el diálogo entre el gobierno nacional y la CONAIE mejoró. Pero la CONAIE continuó teniendo dificultad para que sus asuntos ingresen a la agenda del gobierno.

Dirigentes indígenas también lucharon para romper el dominio de los mercados nacionales y regionales por los mestizos. Mientras que la CONAIE continuó representando gremialmente a los indígenas a nivel nacional, animó a sus miembros para apoyar un nuevo movimiento político nacional indígena: el Pachakutik. El

Movimiento de Unidad Plurinacional Pachakutik-Nuevo País, como una alianza de la gente indígena con los pobres rurales y urbanos, ha tenido cierto impacto en los gobiernos nacionales y provinciales, asegurando numerosos puestos en ambos desde su inicio en 1995.

Mientras el mejor terreno agrícola en Chimborazo todavía es controlado por los dueños de las haciendas, muchas comunidades indígenas han obtenido o mantenido su derecho a la tierra comunal e individual. Hoy en día, sin embargo, dos nuevos asuntos relacionados con la tierra emergen para los indígenas, causados por el pastoreo excesivo, el cultivo en ladera y la deforestación: la división sucesiva de terrenos familiares en áreas cada vez más pequeñas y la desertificación. Estos factores a menudo han conducido a muchos campesinos a vender su tierra a los grandes terratenientes y emigrar o a continuar cultivando con la ayuda financiera de miembros de la familia que han emigrado a las ciudades o al extranjero.

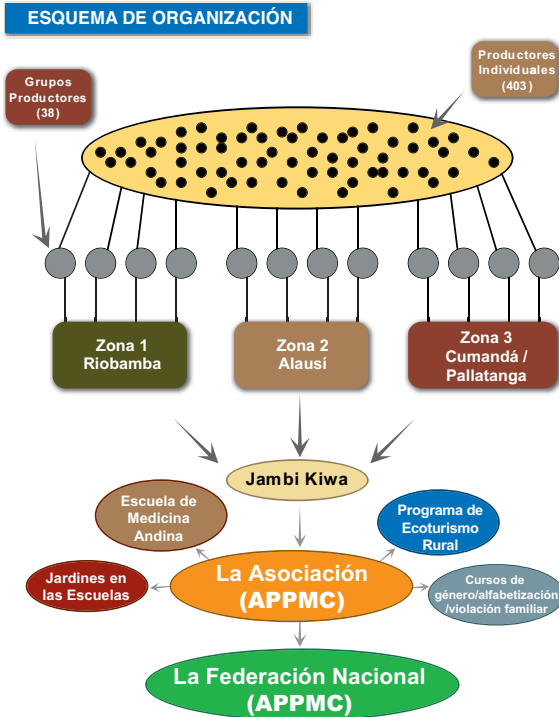
Melchor Vacacela y Rosa Guamán.

Mientras que la solicitud para convertirse en una asociación oficial bajo la ley ecuatoriana estaba en proceso, Jambi Kiwa comenzó la producción en pequeña escala de champús, expectorantes, diuréticos, fórmulas adelgazantes, etc. En la primavera del 2001, una fábrica improvisada estaba lista para su inauguración, coincidiendo con el momento en que la asociación alcanzó su estatus jurídico.

La transición de un grupo informal a una asociación legal marcó un momento crucial en la evolución de Jambi Kiwa. Para registrar legalmente el grupo como una asociación, se tuvo que crear una estructura formal y federada. Antes de esto, cada grupo productor a nivel parroquial elegía a un representante, pero como el número de grupos productores creció, se introdujo un nuevo sistema. El resultado fue la creación de tres zonas, cada uno con una organización representativa de varios grupos de productores (véase el cuadro 4).

En abril del 2001, Jambi Kiwa estableció su primer contrato en gran escala para proveer de plantas secas y molidas a la Compañía Ecuatoriana del Té Cia (CETCA), una empresa nacional de té con sede en Quito. Los ejecutivos de CETCA, reconociendo el crecimiento de la demanda del té herbario en mercados nacionales e internacionales, habían empezado a buscar a proveedores locales de hierbas aromáticas. Jambi Kiwa aseguró el contrato luego de responder al anuncio que CETCA colocó en la prensa local. El director general de CETCA, Jaime Macias Flores, les propuso a los pequeños productores que cultiven en forma intensiva en sus terrenos, pues tenían el potencial de producir gran cantidad de plantas de buena calidad.

Figura 4



Flores asumió un interés personal en Jambi Kiwa. Les mostró cómo intensificar el cultivo de las hierbas, les proveyó de planes para el diseño de un secador nuevo y les ayudó con los diseños de la nueva fábrica, permitiéndoles además acceso a la planta de CETCA. Sin embargo, fue claro en enfatizar que si Jambi Kiwa iba a proveer las plantas a CETCA, tendrían que seguir ciertos procedimientos, tales como secado artificial de las hierbas, para garantizar buena calidad.

Flores observó que cuando Jambi Kiwa empezó a proveerles de hierbas de alta calidad, la compañía dejó de comprarlas de Alemania (comunicación personal, octubre 25, 2004). A lo largo de los siguientes años, los vínculos entre CETCA y

## Una historia reciente en la economía de Ecuador

En los años 1980, dos hechos tuvieron un gran impacto sobre las comunidades indígenas: la liberalización económica y la caída de los precios del petróleo. En respuesta al crecimiento de la deuda pública, las instituciones financieras internacionales ejercieron presión sobre el estado para implementar reformas neoliberales.

La liberalización comercial condujo a la inundación de mercados locales con importaciones baratas mientras que las medidas de austeridad del gobierno condujeron a la reducción del personal en el sector público, disminución del mercado de trabajo y baja en los salarios.

En 1997, el precio del petróleo ecuatoriano (la principal fuente de moneda extranjera del país) bajó a 7 dólares americanos por/barril.

Previendo el desastre, los ricos comenzaron a retirar su dinero del país y en dos semanas, más de 1.5 mil millones de dólares americanos fueron retirados del sistema financiero.

Varios bancos se derrumbaron, cientos de miles de ecuatorianos perdieron sus ahorros y la inflación se elevó. En un esfuerzo por combatir esta crisis, El Gobierno adoptó el dólar norteamericano como moneda nacional. La dolarización estabilizó la moneda pero tuvo muchos impactos negativos sobre la economía doméstica del Ecuador y la vida de su gente. El costo de la mano de obra se elevó en relación al Perú y Colombia y muchos empresarios movieron sus operaciones fuera del país o se arruinaron.

Estos factores condujeron a una emigración masiva de ecuatorianos, que comenzó en la crisis económica y con-

Jambi Kiwa se transformaron en una relación de socios mediante la cual los tés herbarios medicinales del Ecuador se vendieron en Panamá, Costa Rica y Colombia bajo la etiqueta común Jambi Kiwa/Sangay.

En mayo del 2001, CECI envió a dos cooperantes más a Jambi Kiwa, Thomas Walsh y Jean Guy Bourbonnais. Walsh recuerda que Jambi Kiwa todavía estaba en su "fase de luna de miel" en aquella época. Había poca presión, porque CECI continuaba administrando el proyecto, proporcionando fondos a los productores y localizando los mercados para sus productos:

No había demandas sobre los productores... no habían cuotas anuales, ninguna expectativa para que los productores contribuyan con su trabajo a la organización emergente y no había proceso de certificación. Los productores atendían las reuniones y estaban únicamente preocupados sobre cuando el carro vendría a recoger las plantas (T. Walsh, comunicación personal, octubre 20, 2004).

Los miembros de Jambi Kiwa fueron sacudidos de esta relativa calma cuando estalló la crisis económica nacional que conmocionó a Ecuador a principios del año 2000 (véase el cuadro 2). En respuesta a una deuda externa cada vez mayor y al incremento de la inflación, el gobierno tomó la drástica decisión de adoptar el dólar de los EE.UU. como la divisa nacional.

La dolarización incrementó los costos de Jambi Kiwa, particularmente por las plantas frescas y mano de obra. A finales del 2001, se pidió a miembros de la asociación pagar cuotas y contribuir al trabajo en la fábrica para mantener el negocio viable. Consecuentemente, algunos miembros dejaron la organización pero los realmente comprometidos permanecieron. Rosa describe la lucha para

mantener una visión clara entre los miembros:

Puedo recordar un momento cuando un grupo de productores se acercaron para hacerse miembros de Jambi Kiwa. Querían saber cuanto serían las ganancias mensuales. Yo les dije, "nuestras ganancias no son únicamente económicas y financieras. Son aprender, recibir entrenamiento, mejorar la biodiversidad de la comunidad y mejorar nuestra dieta" Ése es el desafío: encontrar a gente [que] esté dispuesta a compartir esta visión (comunicación personal, 14 de octubre).

A pesar de los apremios financieros, los miembros más comprometidos continuaron apareciendo y Jambi Kiwa pudo crecer. Sin embargo, con este crecimiento, apareció la necesidad de reestructurar el proceso de producción. Contrataron a un encargado de la fábrica y a dos personas para trabajar como personal en la empresa. Al mismo tiempo, contrataron a Inti Macías, una joven ingeniera industrial, como la nueva encargada de la fábrica. Ella mejoró la eficacia del proceso de producción analizando las funciones de trabajo y adecuando la estructura interior de la fábrica. También incorporaron a una contadora para asumir los aspectos contables requeridos por ACDI para el proyecto de CSI/CECI.

Wiliber Ibarra, un productor de Jambi Kiwa, comenzó a ser entrenado por los cooperantes de CECI para convertirse en el director de marketing de Jambi Kiwa. A fin de aumentar los mercados potenciales para los productos de Jambi Kiwa, los productores también necesitaban entrenamiento que les permitiera obtener el estatus de "sello verde", una certificación orgánica dada por Sistemas de Bio Control. Para aumentar el volumen de producción necesaria para comercializar con éxito sus productos, fue prioritario una facilidad nueva para facilitar el proceso de transformación de las plantas.

tinúa hasta hoy. En particular golpeó fuertemente las áreas rurales, donde algunos pueblos han visto a la mayoría de sus hombres emigrar a una de las ciudades principales en el país o salir a España, Italia o los Estados Unidos. Entre 1999 y 2004, casi 1/4 de la población salió del país. Sin embargo, mientras la migración ha reducido la mano de obra en las áreas rurales también ha demostrado ser una fuente importante de ingresos para las familias campesinas debido al dinero enviado a casa por miembros de la familia que trabajan en ciudades o en el extranjero. En 2003, sólo las remesas de España sumaron 849 millones de dólares americanos, es decir \$103 millones más que el año anterior. Ésas se han convertido en la fuente más grande de divisas para el Ecuador, más aún que el petróleo. Uno de los efectos más importantes de estas remesas es que han permitido que las familias continúen viviendo en áreas rurales incluso cuando pierden dinero en sus actividades agrícolas.



### 1.3 Respuesta de las Organizaciones externas

En los dos siguientes años, Jambi Kiwa pudo progresar tanto en la comercialización de sus productos como en su visión social para retomar y valorar la sabiduría y la cultura tradicional, gracias al fortalecimiento de relaciones con diversas organizaciones externas. Algunas de éstas buscaron a Jambi Kiwa, atraídos por su éxito temprano. Otras organizaciones fueron contactadas por miembros de Jambi Kiwa para pedir apoyo en algún aspecto específico de su trabajo.

Varias de estas relaciones prosperaron por la buena reputación que Jambi Kiwa había desarrollado en las instituciones de cooperación. Pequeñas donaciones permitieron a miembros de Jambi Kiwa adaptar un segundo edificio para instalar una fábrica temporal, comprar un molino nuevo, sustituir un secador eléctrico por un modelo de gas, y crear una instalación para una secadora de raíces<sup>2</sup>.

Un miembro del equipo fue enviado a entrenarse en marketing de productos naturales en el Instituto Cooperativo Interamericano (ICI) en Panamá. Rosa y sus colegas también establecieron una relación de socios entre la Asociación, Scarborough Missions, CIDA y la Fundación Comart (que había acordado proveer a Jambi Kiwa con un vehículo). Esto permitió construir la ansiada fábrica permanente, adquirir la tecnología de energía solar necesaria, comprar un camión y asegurar la formación administrativa de varias de las mujeres líderes.

Jambi Kiwa comenzó a atraer apoyo también por su enfoque social. El apoyo de los nuevos socios incluía fondos para ampliar la Escuela de Medicina Andina, con lo cual se podría proporcionar entrenamiento adicional a curanderos y parteras tradicionales e implementar jardines de plantas medicinales en varias escuelas indígenas.

[A más de la producción de plantas medicinales], nuestra meta es aumentar el valor de autoestima de la gente a tal nivel que nuestros curanderos puedan hablar como iguales con los doctores...en Jambi Kiwa damos prioridad a la participación de campesinos indígenas y de mujeres. Tratamos de generar empleo para estos grupos (R. Guamán, comunicación personal, 14 de octubre, 2004).

En armonía con la meta de aumentar la autoestima de sus miembros, se implementaron programas de equidad de género, con particular énfasis en la alfabetización de mujeres y prevención de la violencia familiar. El empuje para asumir estas nuevas tareas vino de las experiencias personales de muchas de las mujeres de Jambi Kiwa (véase el cuadro 3).

---

**2** La más significativa de éstos fue una donación de 40 mil dólares canadienses dado por las Hermanas de Notre Dame en Montreal. Como muchas otras relaciones de Jambi Kiwa ésta se originó por la referencia de CECI, otro socio de Jambi Kiwa.



La asociación convenció al Ministerio de Educación en Chimborazo para fortalecer sus esfuerzos de alfabetización, contratando a ocho miembros de Jambi Kiwa para que amplíen esta labor con los grupos de mujeres. Este programa fue positivo para Jambi Kiwa pues apoyó económicamente a las instructoras para reforzar el entrenamiento en el cultivo y uso de plantas medicinales dirigido a las mujeres.

Jambi Kiwa también se convirtió en una experiencia atractiva para una amplia gama de voluntarios. Los trabajos voluntarios en Jambi Kiwa se canalizaron de cinco maneras diferentes. Los cooperantes de CECI con más experiencia se establecieron por uno o dos años. Los jóvenes profesionales canadienses provenientes del Cégep André Laurendeau, Fundación Silva Forest, CSI y la Universidad de Trent trabajaron como practicantes de tres a ocho meses. Individuos no afiliados se acercaron también a Jambi Kiwa para ofrecer su trabajo voluntario en diversas actividades, relacionadas con sus habilidades. Grupos formales o informales de voluntarios, provenientes de VIDA (Utah, EEUU), ofrecieron mano de obra por una o más semanas. Finalmente, grupos de estudiantes de la facultad de administración de empresas de la Universidad de Chimborazo y de la facultad de agricultura y producción industrial de alimentos de la Escuela Politécnica de Chimborazo hicieron prácticas pre-profesionales en la cooperativa.

Incentivados por el interés que demostraban las organizaciones externas, Jambi Kiwa buscó nuevas oportunidades de asociación. En mayo del 2002, miembros de Jambi Kiwa participaron en un taller en Guayaquil convocado por la Corporación de Promoción de Exportaciones e Inversiones (CORPEI), al que asistieron también un número importante de organizaciones ecuatorianas productoras de plantas medicinales y aromáticas.

CORPEI es una organización nacional paraestatal, formada para promover el desarrollo de nuevos mercados de exportación para productos no tradicionales. Al terminar el taller, Jambi Kiwa lideró la creación de la Red de Productores de Plantas Medicinales Mashi Numi (RPPMMN) como asociación nacional. En su primera reunión, Rosa Guamán fue elegida jefa de esta nueva organización.

Con el apoyo de CORPEI, Jambi Kiwa se asoció con otras tres organizaciones: EcoCiencia (una ONG especializada en investigación y entrenamiento para la conservación de recursos naturales), la Organización de Estados Americanos (OEA) y la Red Latinoamericana de Productores Rurales (FOMRENA). Jambi Kiwa comenzó a trabajar con EcoCiencia para entrenar a sus productores asociados en métodos ambientalmente sustentables para la recolección y cultivo de plantas medicinales silvestres, que hasta entonces, solo habían crecido en forma natural.

Jambi Kiwa se acercó a la OEA para financiar el entrenamiento adicional y la adquisición de equipos para un período de tres años, logrando su objetivo. FOMRENA (creado por GTZ, la agencia Alemana de cooperación técnica) proporcionó un financiamiento parcial para la compra de una secadora, a través de una cooperativa local de crédito, haciéndose cargo Jambi Kiwa de las obligaciones financieras. Sin embargo, los pagos que debían ir normalmente a FOMRENA fueron devueltos a una cuenta que Jambi Kiwa podía utilizar para otras actividades. La constitución de este fondo rotativo permitió a Jambi Kiwa apoyar a sus miembros para crear sus bancos de semillas y comprar herramientas de labranza.

Jambi Kiwa empezó a ganar reconocimiento nacional e internacional. En el año 2002, la organización Servicios por un Desarrollo Alternativo en el Sur (SENDAS) otorgó a Jambi Kiwa el premio al Mejor Negocio de Mujeres Rurales en Ecuador. En el año 2004, Rosa fue invitada a presentar la experiencia de Jambi Kiwa al Foro Social Mundial en Brasil y después al Seminario de Emprendedores Rurales de América Latina, un evento auspiciado por GTZ en Nicaragua.

Sin embargo, aún cuando estos reconocimientos fueron positivos para Jambi Kiwa, el reconocimiento internacional más importante fue el inicio de las exportaciones independientes de sus productos. En junio del 2004, Jambi Kiwa fue invitado por la Cooperativa de Salinas (un miembro del RPPMMN de la provincia de Bolívar) para que los ayudara a proveer un contrato que habían obtenido recientemente con un comprador en Italia. Solo cuatro meses más tarde, Jambi Kiwa hizo su primera venta internacional independiente a Le Clef des Champs, un productor y distribuidor de plantas y extractos orgánicos basado en Canadá



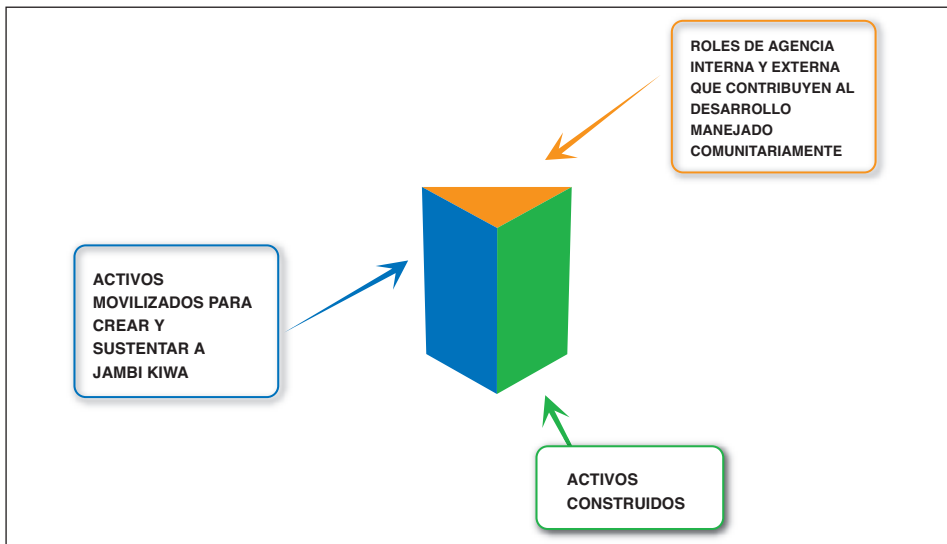
**María Guzmán en el Huerto Medicinal de Gallo Rumi**

## 2.0 COMPRENDIENDO LA HISTORIA DE JAMBI KIWA:

### Una perspectiva de desarrollo basada en recursos y ventajas y manejada por la comunidad

La historia de Jambi Kiwa parece ser a primera vista un buen ejemplo de desarrollo gestionado por la comunidad y basado en activos propios (recursos y ventajas) (McKnight y Kretzmann, 1993; Mathie Y Cunningham, 2003, 2005). Su éxito se basó en la movilización de una amplia gama de activos de la comunidad que a su vez fueron utilizados para dinamizar importantes recursos externos. Desde el inicio, esta iniciativa fue conducida por un grupo altamente motivado de líderes indígenas.

Una forma de analizar la historia de Jambi Kiwa es examinarla a través de un prisma basado en sus activos (recursos y ventajas) representado en el diagrama adjunto (cuadro 5). Dos lados del prisma examinan las formas sobre las cuales Jambi Kiwa basa sus activos. El primer lado representa los activos que han sido identificado y movilizados para crear Jambi Kiwa. El segundo señala los activos que han sido construidos o realizados para otorgar sostenibilidad a esta iniciativa. El tercer lado del prisma analiza los papeles desempeñados por agentes internos y externos. Si se asume que los activos movilizados y construidos son aquellos que aseguran un proceso gestionado en forma comunitaria, el tercer lado examina cómo los agentes internos y externos pueden contribuir a un desarrollo sustentable conducido por la comunidad.



## 2.1 La gama de activos movilizados para crear y sustentar a Jambi Kiwa

Uno de los aspectos más llamativos de Jambi Kiwa es su gama de recursos y ventajas tanto internas como externas, que han sido utilizados para crear y sostener la iniciativa. Una manera adecuada de categorizar estos activos es a través del Marco de Medios de Vida Sustentable (SLF) promovido por el Departamento para el Desarrollo Internacional del Reino Unido y un número de ONGs internacionales<sup>3</sup>. Este marco conceptual identifica los diversos tipos de activos (descritos como 'capitales') que existen en diverso grado en las familias y la comunidad. La movilización de estos capitales ha sido fundamental en la creación y el crecimiento de Jambi Kiwa.

### 2.1.1 Capital Natural

Se define como capital natural a los recursos naturales a los que la gente tiene acceso, que incluyen el clima favorable, la tierra (de propiedad individual y comunal), y las plantas nativas que crecen en la sierra. Es quizás el activo más visible utilizado por Jambi Kiwa. Aunque los productores individuales socios de Jambi Kiwa no poseen mucha tierra, en comparación con las antiguas haciendas o las modernas plantaciones agroindustriales, sus pequeños terrenos son cultivados intensivamente. Muchos productores también practican el cultivo asociado para diversificar sus fuentes de ingresos. Algunos miembros de Jambi Kiwa están involucrados en más de una docena de actividades para mejorar sus ingresos (tales como diversos cultivos para el mercado, ganado, producción de miel, plantas medicinales etc.) producidos intensivamente en una pequeña parcela.

### 2.1.2 Capital Humano

El capital humano se refiere a todas las habilidades, conocimientos, experiencias, salud y tiempo poseído por la gente. A lo largo del desarrollo de Jambi Kiwa, el valor del conocimiento indígena ha llegado a ser reconocido dentro y fuera de la organización. Compañías farmacéuticas nacionales y multinacionales no están simplemente interesadas en las plantas medicinales de grupos como Jambi Kiwa; también están interesadas en las recetas y las fórmulas medicinales que han sido transmitidas de generación en generación por los Indígenas de la región andina. El reconocimiento del valor de tal sabiduría ha motivado a los miembros de Jambi Kiwa a asegurar la propiedad intelectual sobre este precioso recurso.

---

**3** Para más información sobre este marco conceptual véa [www.livelihoodsconnect.org](http://www.livelihoodsconnect.org)

Específicamente, Jambi Kiwa utiliza y realiza el conocimiento Indígena para la identificación, cultivo, cosecha, procesamiento y uso de plantas medicinales y aromáticas. En los primeros días de Jambi Kiwa, el uso de las medicinas tradicionales para el cuidado médico local era limitado. Se tuvo que emplear mucho esfuerzo para ayudar a la gente a redescubrir sus conocimientos sobre las plantas medicinales y aromáticas. En los primeros años, esto significó que Rosa y sus colegas pasaron un buen tiempo discutiendo el valor de ciertas plantas en el mercado o en pequeños grupos comunitarios.

A lo largo de su experiencia, Jambi Kiwa institucionalizó este proceso creando la Escuela Andina de Medicina. Esta escuela se basa en la sabiduría de un grupo de ancianos que comparten sus conocimientos para entrenar a personas en el uso de las plantas medicinales y aromáticas. Las personas que reciben este entrenamiento deben a su vez capacitar a otros en sus comunidades, un proceso que incrementa el capital humano. Dado que el desarrollo de este tipo de capital es fundamental para crear conocimientos y motivar a los productores y miembros en el uso y el cultivo de plantas medicinales andinas, se convierte en un activo para Jambi Kiwa.

Jambi Kiwa también ha rescatado y mejorado las prácticas agrícolas tradicionales de los campesinos de la sierra. La tecnología agrícola andina incluía el uso de materia orgánica y fertilizantes de animales; siembra intercalada y rotativa, la construcción de terrazas y curvas de nivel para la conservación del suelo y el uso óptimo del agua; y la edificación de paredes de tierra y de zanjas como límites, canales y rompevientos contra la erosión (Jambi Kiwa y El Centro de Comunicación Indígena, 2003).

Con la ayuda de EcoCiencia, Jambi Kiwa ayudó a los campesinos a redescubrir las prácticas agrícolas sustentables. Simultáneamente, se introdujeron nuevas tecnologías compatibles con el ecosistema de montaña. Los miembros de Jambi Kiwa poseen también otras habilidades, incluyendo conocimientos de construcción, que le permite a cada socio contribuir con la cooperativa, en la forma de diez días de trabajo voluntario cada año.

### **2.1.3 Capital financiero y físico**

El capital financiero se define como los depósitos bancarios u otros activos que se pueden convertir fácilmente en dinero, y el capital físico como la infraestructura construida tales como edificios, equipo, tecnología, caminos, electricidad, etc. Estos activos a veces se designan como "capital producido" (Bebbington, en prensa).

Los miembros de Jambi Kiwa contribuyen regularmente con su organización por medio de cuotas anuales. Este ejemplo ha sido seguido por otros grupos de productores en las comunidades locales. En Trigaloma, por ejemplo, un grupo de productores creó un esquema de generación de ingresos para sus miembros que proporciona capital financiero para un fondo rotatorio para préstamos. El grupo productor que se reunió todos los sábados durante un año entero para que sus socios puedan recolectar, transportar y vender sus productos en el mercado próximo a Pallatanga, decidió aportar el diez por ciento de sus ganancias para convertirlo en un fondo rotativo, que los miembros pueden utilizar para comprar semillas, cercas, tubos de irrigación u otros materiales agrícolas. El capital financiero acumulado de esta manera ha beneficiado a los productores, ayudándoles a aumentar su productividad. También ha beneficiado a Jambi Kiwa aumentando su volumen de su producción.

La estrategia de Jambi Kiwa de movilizar activos financieros antes de buscar recursos exteriores es una política que ha sido integrada en su cultura organizativa. Jambi Kiwa ha podido obtener cientos de miles de dólares en financiamiento y tener acceso a activos físicos tales como el ático de la iglesia y el local de almacenamiento debido a la iniciativa que sus miembros han demostrado contribuyendo con mano de obra y retornando activos a la cooperativa.

Al ser entrevistadas sobre Jambi Kiwa, los representantes de las organizaciones donantes mostraron su impresión por las capacidades, contribuciones y compromiso de sus miembros. Martha Rice, de la Fundación Comart, observa que "la comunidad se ha empoderada, calculando cuáles son sus activos y movilizándolos. Esa energía es la que está atrayendo a proveedores de cofinanciamiento" (comunicación personal, 4 de octubre, 2004).

La combinación de movilizar activos internos y usarlos para obtener activos externos, ha permitido que Jambi Kiwa acumule una variedad de equipos, un vehículo, edificios y terreno. Estos activos físicos se han convertido en una garantía que se puede utilizar para obtener capital financiero adicional en el futuro.

#### **2.1.4 Capital Social**

El capital social ha sido uno de los activos más importantes de Jambi Kiwa puesto que le ha ayudado a tener acceso a otros activos. Hay dos tipos de capital social ilustrados en la historia de Jambi Kiwa. El primero es el capital social que se basa en relaciones de confianza, reciprocidad e intereses compartidos y que une a gente en grupos de parentesco o asociaciones a nivel local. Esto se conoce también

como capital de afecto social. El segundo es el capital de vínculo social que se refiere a las relaciones que los individuos y los grupos locales tienen con aquellos fuera de su propio grupo familiar u organización (y a menudo fuera del área local). El capital de afecto social permite a la gente en la localidad ensamblar la voluntad colectiva y sus recursos para un fin común y concreto mientras que el capital de vínculo social proporciona a estos grupos nuevas vías para movilizar los activos externos, para incidir en las políticas locales o para objetivos mayores (Woolcott y Narayan, 2000).

El período colonial destruyó muchas de las relaciones de parentesco y de asociación que eran parte de la cultura indígena en la provincia de Chimborazo. Desde la conquista española hasta los años 60' se mantuvieron pocas comunidades indígenas independientes. "La relación más importante para muchas estrategias de supervivencia del hogar era el acoplamiento vertical a la hacienda, en lugar de los lazos horizontales entre las familias" (Banco Mundial, 2000).



Recogiendo cosecha en Pungol

Uno de los factores más importantes para el cambio de esta situación, fue el compromiso activo de Monseñor Proaño con la reforma de la propiedad en las haciendas que pertenecían a la Iglesia Católica y en la promoción de iniciativas comunitarias mediante el programa pastoral de la Diócesis. Jambi Kiwa se construyó sobre estos esfuerzos creando organizaciones productoras al nivel de pueblo, zonas y la provincia de Chimborazo.

Durante las últimas dos generaciones, comunidades como Cuatro Esquinas han construido capital de afecto social mediante proyectos manejados comunitariamente que requieren la expansión de redes sociales locales (véase el cuadro 6). Como lo explica Luis Guamán, residente de Cuatro Esquinas, la comunidad trabaja unida, puesto que los individuos se tienen respeto y confianza mutua: "Esta persona a lado mío es mi vecino, pero lo trato como un hermano. Si es que tenemos diferencias, [o sí] algo va mal entre nosotros, yo no voy y me quejo. Yo voy y hablo con



él" (comunicación personal, 14 de octubre, 2004). La consecuencia de este diálogo, dice él, es una visión común para desarrollar juntos la comunidad.

Jambi Kiwa ha creado una organización entre pueblos vecinos, construyendo un capital de afecto social a nivel de la familia y de la comunidad, y desarrollando relaciones de vínculo con miembros de distintos distritos de Chimborazo. Rosa explica que Jambi Kiwa está arraigado en las familias y grupos de familias, que han consolidado cada rama o grupo zonal, y coronado el proceso en la asociación en sí misma. Ella ilustra cómo las relaciones entre los grupos poblacionales son apoyadas a nivel zonal: "tenemos reuniones mensuales [para] planear el trabajo de la comunidad, las cosechas, definir que se va a sembrar y como se van a mantener los jardines" (comunicación personal, 14 de octubre del 2004).

La red de relaciones externas de Jambi Kiwa es evidencia de que se ha articulado activos locales con recursos externos. CECI y CORPEI han permitido la entrada de Jambi Kiwa a muchas otras organizaciones. En base a esa experiencia, Jambi Kiwa está utilizando capital de vínculo social en un esfuerzo para crear una federación nacional de asociaciones de productores de plantas medicinales y aromáticas. María José Borja de la CORPEI dice, "Jambi Kiwa ha sido el líder [y] su gente tienen la mayor experiencia. Rosa ha sido fundamental en ello, con su experiencia [en] organizar a la gente desde un nivel muy básico hasta lo que tienen ahora" (comunicación personal, 12 de octubre, 2004).

## 2.2 Activos construidos

El segundo lente a través de la cual la experiencia de Jambi Kiwa será examinada es lo de los recursos y ventajas construidos o realzados a nivel de la casa, la comunidad y la sociedad. Ésto no pretende ser una evaluación exhaustiva de los impactos de Jambi Kiwa. Es más bien un intento para aprender más sobre los aspectos dinámicos de los activos propios durante un proceso de desarrollo comunitario y, en particular, como se construyen, realzan, agotan o destruyen los activos (recursos y ventajas).

### 2.2.1 A nivel de las familias

Productores individuales se han beneficiado económicamente eliminando a intermediarios. Jambi Kiwa ha incrementado el precio pagado a los productores de plantas frescas (de 8 centavos/Kg. en el 2001 a 20 centavos/Kg. en el 2003). Varios productores reportaron haber enviado entre 200kg y 300kg de plantas frescas a la fábrica cada mes. Ésto representa aproximadamente 40 - 50 dólares americanos mensuales de ingreso que no tenían antes de que se hicieran parte de Jambi Kiwa. Estos beneficios no se limitan a los productores individuales. Como un



## *Cuatro Esquinas: En momento de adversidad, valora lo que tienes.*

Cuatro Esquinas es una pequeña comunidad rural de 60 casas en las faldas de la montaña Chimborazo. Se conoce a la gente de esta área como los Puruhuas. Estos fueron anteriormente guerreros, sobrevivientes de las conquistas de los Incas y Españoles y son descritos como "quienes siempre tienen fuego en sus ojos." La gente de Cuatro Esquinas también tiene una historia reciente de feroz independencia. Hasta los años 60, ellos eran famosos por manejar el contrabando de caña de azúcar destilada de la costa. (Un aguardiente de la montaña llamado pájaro azul) Aún continúan siendo conocidos como los hombres de hielo de Chimborazo, pues hasta hoy rompen hielo de los glaciares para venderlo en los mercados de Riobamba.

La gente de Cuatro Esquinas ha dirigido siempre su propio desarrollo. En el 2003, tomaron a sus niños de la escuela castellana en el área y crearon una escuela bilingüe para promover su lengua. Son vistos por otros como gente emprendedora e independiente. Aunque irónicamente, ellos han sido afortunados en encontrar recursos de afuera para emprender proyectos dirigidos por la comunidad. Ellos recibieron recientemente de Scarboro Missions campanas nuevas para la iglesia que están construyendo. Luis Guamán, un residente de Cuatro Esquinas, explica que aunque no tienen fondos, han comenzado proyectos tales como una pequeña casa de campo turística y un centro interpretativo. Ahora tienen un ferrocarril en la montaña y cuando van a cortar hielo, llevan a los turistas con ellos. "Tenemos muchas cosas que creemos podemos hacer juntos... como una escuela nueva con más de un edificio y un jardín. Todos hemos invertido en nuestra capacitación como carpinteros, soldadores y tejedores y deseamos restablecer el randeem [sistema tradicional de trueque] que es parte de nuestra cultura" (comunicación personal, 14 de octubre del 2004).

La primera mujer que comenzó a recolectar plantas medicinales en Cuatro Esquinas fue María Francesca Ochoa. Ella había escuchado de Rosa Guamán el esfuerzo por comprar plantas medicinales en una reunión de un pueblo cercano. Junto con una amiga, empezó a recolectar plantas y a llevarlas a Riobamba. Ella relata, “Caminamos por todas estas colinas recolectando plantas. Era provechoso, [una] fuente importante de dinero para nosotras. Después Jambi Kiwa nos dio interés para empezar a cultivar... [y] ya no teníamos que dejar la casa. Así fue como nuestro grupo comenzó a crecer”. Ahora todas las 14 mujeres del grupo están certificadas como productores orgánicos. Dos miembros asumieron posiciones de liderazgo con Jambi Kiwa. María Ochoa es un miembro del Comité de la Asociación y es supervisora mientras otro miembro del grupo es presidente del comité zonal. Aunque Jambi Kiwa requiere que los productores tengan un mínimo de 400 metros<sup>2</sup> para los cultivos, la mayoría de los miembros en Cuatro Esquinas emplean el doble de terreno.

El jardín de María es un modelo de diversidad. Está rodeado de árboles de malva que crean un cerco rompeviento y proveen de hojas con propiedades medicinales. Además de las plantas medicinales, el jardín contiene porciones de terreno para semillas de papas y zanahorias que son vendidos en el mercado. Aunque los expertos han concluido que las abejas no sobreviven a esta altura (mas de 3,000 metros sobre el nivel del mar) Ochoa tiene varias colmenas que proporcionan miel y aumentan la polinización de las plantas. Ella también cría ovejas, llamas, y burros y ha desarrollado un área grande para la producción de estiércol vegetal que utiliza vermicultura. Cuando fue preguntada porque la gente como María Francesca Ochoa y la comunidad de Cuatro Esquinas ha podido conducir su propia agenda de desarrollo, Luis Guamán respondió, “hay un incentivo para valorar lo que es nuestro. Porque somos pobres, no podemos arriesgar a perder nuestra tierra” (comunicación personal, 14 de octubre, 2004)

miembro de Trigaloma dijo, "cada centavo adicional es un centavo más que puedo gastar en mis niños" (comunicación personal, 15 de octubre, 2004).

Salvador, un productor del grupo de Totoras que complementa su ingreso agrícola con ganancias de la soldadura, precisa las ventajas de su asociación con Jambi Kiwa. Antes de su participación en la organización, sembraba únicamente papas y habas, pero no tenía un margen de ganancia. Por ejemplo, el costo de producción de su cosecha de habas es US\$10/saco, pero le pagan \$8 menos por saco cuando lo vende. El problema es igual para su cosecha de papa. Su solución ha sido la diversificación:

Ahora cultivo plantas medicinales... [y] cada mes cosechamos como 100 Kg. de hoja de alcachofa. También, cada mes cosechamos entre 80-100 Kg. de manzanilla. Esto representa entre 30-35 dólares americanos adicionales cada mes que nos ayuda a cubrir nuestras necesidades familiares...Me gustaría incrementar la producción...porque esto mejorará nuestras condiciones para vivir" (comunicación personal, octubre 15, 2004)

El ingreso adicional para los productores y sus familias no es simplemente un esfuerzo de temporada. Las plantas medicinales son sembradas y cosechadas todo el año, lo que permite a las familias repartir ese dinero en los doce meses, reduciendo la vulnerabilidad de los hogares a los periódicos o estacionales shocks económicos. Como lo explica un productor de Trigaloma, "esta área [puede ser] golpeada con fuerza por la helada. Si perdemos las cosechas por esta razón, tenemos esto para salvaguardarnos" (comunicación personal, octubre 15, 2004).

Otros productores reportan la importancia de la ayuda de Jambi Kiwa para desarrollar habilidades que les permitan identificar, coleccionar, cultivar y cosechar plantas aromáticas y medicinales. Un miembro de Jambi Kiwa resalta que "las plantas que tenemos aquí, eran extrañas para nosotros. Gracias a Jambi Kiwa ahora sabemos identificarlas. También sabemos para que se usan y por eso las cultivamos" (comunicación personal, octubre 15, 2004).

Asimismo, Jambi Kiwa ha trabajado con grupos tales como el representante local de Control de Bio-Sistemas, de Alemania para certificar a sus miembros como agricultores orgánicos. Hasta la fecha, han certificado a más de 420 productores en 38 comunidades y están tomando nuevas iniciativas para entrenar a 175 miembros adicionales en técnicas para conservar el suelo y el agua y en la preparación de fertilizantes y biocidas orgánicos.

Durante los últimos dos años, la Escuela de Medicina Andina ha organizado talleres mensuales facilitados por curanderos tradicionales, expertos en remedios y terapias antiguas. Hasta la fecha, han entrenado a más de 35 curadores y parteras

de Jambi Kiwa en la práctica de la medicina natural. Todo esto ha beneficiado tanto la salud de la familia como el ingreso de los hogares.

Maria Francesca Ochoa comenta, "nosotros vamos al doctor cada vez menos; tenemos nuestra propia medicina aquí y hemos sido entrenados. Sabemos cuales plantas pueden ser utilizadas para que y nos alimentamos de muchas de estas cosechas (comunicación personal, octubre 14, 2004). Otra productora, Aurora Borja de Santa Rosa, relata el redescubrimiento de un recurso al que no se le había prestado importancia hasta la fecha: "Antes utilizábamos sólo la medicina [sic] comercial, pero estas plantas pueden prevenir y curar una enfermedad. Por eso hablamos de la magia de las plantas" (comunicación personal, 14 de octubre, 2004). Este sentimiento fue reforzado por los miembros del comité de la zona de Trigaloma, quienes señalaron que ahora tienen un hospital y una farmacia en sus propios terrenos y jardines (comunicación personal, 15 de octubre, 2004).

### **2.2.2 A Nivel Comunitario**

Como resultado las nuevas fuentes de ingreso, muchos miembros han continuado viviendo en, o han vuelto a sus comunidades. Como dice un productor en Caliata "Estoy orgulloso de poder vivir aquí con aire limpio" (comunicación personal, octubre 15, 2004). Melchor Vacacela, un productor de Nizag y miembro del personal, dijo que el esperaba mejorar sus prácticas agrícolas cultivando plantas medicinales y con esto "evitar que nuestros hijos tengan la idea de emigrar a otro país" (comunicación personal, octubre 15, 2004) El liderazgo de Jambi Kiwa piensa de la misma manera. Destacando el papel de los agricultores jóvenes exitosos, Rosa espera que Jambi Kiwa desempeñe un rol importante para reducir la marea de emigración que está drenando a las comunidades ecuatorianas de su mejor gente.

La capacidad de Jambi Kiwa de continuar proporcionando nuevas oportunidades económicas para sus miembros dependerá si la fábrica de Riobamba pueda convertirse en un centro de innovación. Si puede desarrollar productos de valor agregado (actualmente las mayores ganancias por transformar las plantas en productos acabados se están realizando en otra parte) y de tal modo conservar oportunidades de ganancia de ingreso, la fábrica realizará una de las metas más importantes de Jambi Kiwa.

Con este fin, los miembros han trabajado arduamente para asegurar una fábrica nueva e invertir en equipos para secar, moler, almacenar y empacar té. Por ejem-

plo, las ganancias pueden pasar de 3 a 4 \$/kg a 35\$/kg si es que Jambi Kiwa puede pasar de hojas sueltas a bolsas preenvasadas de té (véase el apéndice A). Hay otras oportunidades que Jambi Kiwa está evaluando para dar valor agregado a sus productos, como agregar ciertos almidones durante el proceso de molienda.

Los productores también son animados para agregar valor a sus plantas antes de venderlas a Jambi Kiwa, limpiándolas y preparándolas para reducir el proceso requerido en la fábrica. Muchos de los productores de Jambi Kiwa reconocen que tendrán que mantener calidad y cantidad constantes si desean competir en un mercado competitivo y discriminatorio. La única manera razonable de alcanzar estas metas es consolidar el trabajo colaborativo entre los socios de la cooperativa.

La voluntad de los productores es trabajar juntos y garantizar los beneficios mutuos a la vez de continuar consolidando los lazos sociales locales y construyendo capital social. En las comunidades, cada productor tiene su jardín individual, pero 22 mujeres también están trabajando juntas en un jardín modelo: "[cultivamos] cilantro, cedrón y orégano. Vendemos [las plantas] por 16-20 centavos/kg. Ahora mismo estamos contentas porque ayer vendimos las plantas del jardín. Y cada una de nosotras recibimos \$6 "(Jambi Kiwa y El Centro de Comunicación Indígena, 2003).

La buena voluntad para colaborar también se extiende al trabajo con otros grupos ecuatorianos relacionados con la producción de plantas medicinales. En octubre del 2004, Jambi Kiwa organizó una reunión del RPPMMN para discutir posibles áreas de colaboración. Los participantes resaltaron el sentido de cooperación creado entre todos los participantes en la reunión. Los productores identificaron una visión más grande, particularmente en relación a la exportación de sus productos (grupo de RPPMMN, comunicación personal, octubre 20, 2004).

Los nuevos servicios médicos en los pueblos donde residen miembros de Jambi Kiwa son la evidencia de una base más fuerte de capital humano. Jambi Kiwa está trabajando con "Free the Children Canada" para establecer un centro de salud en Guarguallá Chico que cubre a tres comunidades rurales indígenas. Un trabajador de salud de Jambi Kiwa y un número de servidores de salud (entrenados en el cultivo, identificación y uso de plantas medicinales) son apoyados por el Hospital Diocesano Alternativo Andino a través de talleres mensuales y supervisión en sus propias comunidades. Además, un número de huertos medicinales han sido establecidos en las escuelas locales para que los niños y niñas aprendan sobre las cualidades curativas de las plantas.



Felipa Lema con estudiantes de Gaushi

### 2.2.3 A Nivel social

Menos tangibles son los activos que Jambi Kiwa se está esforzando por construir a nivel social. Algunos productores expresan la esperanza que la membresía en Jambi Kiwa mejore la dinámica de poder en los mercados locales. Los intermediarios tienen una ventaja sobre los campesinos independientes porque están mejor organizados. Y puesto que tienen vehículos y capital financiero, tienen acceso a mercados más grandes en Quito, Guayaquil y Cuenca.

Por esta razón, ganado no se puede vender a un precio justo, dado los costos de producción para el campesino. "En el mercado de animales y en los mataderos, el campesino llega con una vaca, un cordero o un cerdo y los intermediarios lo fuerzan a vender a precio [bajo]. Uno puede decir: "su valor es \$200"; y ellos dicen "le estoy dando \$50" (R. Guaman en Jambi Kiwa y El Centro de Comunicación Indígena, 2003).

En respuesta, las soluciones de Jambi Kiwa, han sido dobles. Primero, la colaboración entre grupos de productores en pueblos y zonas les ha dado más poder en el mercado. En segundo lugar, se ha establecido una nueva cadena de provisión para plantas medicinales y aromáticas. Los productores ahora venden directamente a la fábrica, sin pasar por intermediarios. Los campesinos, que son predominantemente indígenas, han ganado más poder sobre los intermediarios, que son predominantemente mestizos.

Jambi Kiwa también está construyendo capital humano y animando el desarrollo de las líderes indígenas. Algunas de ellas que han progresado con Jambi Kiwa podrán convertirse en futuras líderes políticas. Reflexionando en las formas como ha surgido ese liderazgo, Nina Pacari, abogada ecuatoriana y la primera mujer indígena Ministra de Asuntos Exteriores en América latina, observa que ellas han contribuido a un cambio fundamental en la sociedad ecuatoriana. Las mujeres indígenas han fortificado la identidad nacional reforzando sus tradiciones. Además de trabajar para sustentar a sus familias, también han sustentado a sus comunidades y a su nación, ocupando puestos de liderazgo. "Hoy en día", dice la Dra. Pacari, "ellas pueden ser vistas trabajando como líderes, sea a nivel local, provincial o nacional...las mujeres con una larga trayectoria han luchado realmente para alcanzar un rol [ a este nivel ]" (Jambi Kiwa y El Centro de Comunicación Indígena, 2003).

Louis Michel Trembley de CSI concuerda que Jambi Kiwa ha ayudado a fortalecer la capacidad de las mujeres indígenas: "las mujeres que conocí al principio no eran igual a [lo que son ahora]. Son más abiertas... y seguras de sí mismas. Esto es un gran éxito. Incluso si Jambi Kiwa termina hoy, habrá cambiado a estas mujeres" (comunicación personal, de octubre el 1, 2004).

A pesar de tales progresos positivos, los líderes de Jambi Kiwa enfrentan un desafío para recuperar el agotamiento de recursos naturales que ha ocurrido en la sierra. Edison Suárez, el agrónomo de Jambi Kiwa, observa que debido al calentamiento global, se está aproximando una seria escasez de agua. La precipitación de lluvia no será suficiente para proporcionar agua a los campesinos. La erosión y contaminación química también han lastimado al suelo. Aquellos que están intentando restaurarlo son solo una minoría aún: "en resumen, estamos haciendo frente a un problema ecológico serio" señala Suárez (comunicación personal, 13 de octubre, 2004).

Jambi Kiwa ha introducido prácticas agrícolas sostenibles entre sus miembros, pero el cambio es aún lento. Sin embargo, la sobre-cosecha de plantas silvestres se ha reducido perceptiblemente y algunos líderes de la comunidad de desarrollo en el Ecuador creen que el movimiento a favor de la producción orgánica recobrá ímpetu a medida que agricultores se den cuenta de los beneficios. El coordinador de Ayuda Suiza en Ecuador, Pancho Gangotano, es a su vez un agricultor orgánico. Él explica:

Quando su tierra era amarilla y ahora es negra usted no necesita ir a laboratorios para saber qué está sucediendo. Y cuando usted ve una pequeña avispa que controla los aphids o ve que su cilantro o hinojo atrae ciertos insectos, o ve que el nitrógeno,

fósforo y potasio se pueden obtener de ciertas plantas...todo esto es algo de gran alcance y muy poderoso. Entonces usted podrá decir que el desarrollo ha comenzado (comunicación personal, 21 de octubre del 2004).

Quizás el impacto social más significativo que Jambi Kiwa puede alcanzar es la creación de un nuevo modelo económico para comunidades indígenas y campesinas en el Ecuador rural. Integradas a la economía mayor, estas comunidades han experimentado cambios dramáticos en sus formas de vida y en sus aspiraciones a lo largo de los últimos treinta años. Las comunidades indígenas y campesinas están buscando simultáneamente maneras de mantener un espacio cultural autónomo, construir sus activos económicos y demandar al Estado en virtud de su ciudadanía (Bebbington, 1999). Si Jambi Kiwa puede al mismo tiempo competir en la economía global y satisfacer su ambición cultural, ambiental y constructora de activos, podrá ayudar a redefinir lo que significa ser Indígena en el Ecuador de hoy.

## 2.3 La participación de los agentes internos y externos

### 2.3.1 Agentes Internos

Un agente se define como "el estado de estar en acción o de ejercer poder" (Stein, 1984, p.25). Una iniciativa conducida por la comunidad se caracteriza por un alto grado de dinámica interna, es decir, la capacidad de la comunidad de determinar y de mantener control sobre la agenda de desarrollo. Esto requiere liderazgo local que es capaz de generar una fuerte motivación que actúe entre los miembros de la comunidad. Los agentes externos se refieren a las acciones o el poder ejercido por individuos y organizaciones fuera de la comunidad, tales como gobiernos u ONGs. Una iniciativa manejada comunitariamente también puede ser caracterizada como un agente externo que responde a esfuerzos de un agente interno.

Hay evidencia para sugerir que los gobiernos y las ONGs, de hecho, son atraídos por un agente interno fuerte (McKnight y Kretzmann, 1993). Muchas de estas organizaciones han tenido experiencia con proyectos iniciados y puestos en ejecución desde el exterior que se han derrumbado tan pronto como se retire la ayuda externa. Un número creciente de agentes externos se dan cuenta de que iniciativas de desarrollo comunitario tienen más probabilidad de ser sostenibles cuando las comunidades o los grupos locales están conduciendo el proceso.

Los líderes de Jambi Kiwa han creado un fuerte agente interno motivando a sus miembros y al personal de tres maneras distintas. Primero, han articulado claramente una visión para tratar los asuntos que enfrentan las comunidades rurales en Chimborazo. Segundo, han identificado oportunidades concretas para que sus



miembros contribuyan al crecimiento de la nueva empresa. Tercero, se han apoyado en una larga historia de liderazgo comunitario, de movilización y acción, así como también en el conocimiento indígena colectivo de los miembros de Jambi Kiwa.

## **Visión compartida**

El liderazgo de Jambi Kiwa ha podido articular una orientación para la organización que ha capturado la imaginación de sus miembros. Han hecho caso a un sentimiento compartido por mucha gente indígena en Chimborazo de que es posible superar la asimilación cultural, la degradación de sus tierras, la explotación por intermediarios y la migración de su gente joven a las ciudades de Ecuador, Norteamérica y Europa si se organizan. Por otra parte, han podido mostrar que Jambi Kiwa es una alternativa para tratar los asuntos culturales, ambientales y económicos de una forma holística.

Rosa describe los objetivos principales de Jambi Kiwa como: compartir y revalorizar el conocimiento ancestral sobre las plantas medicinales; desarrollar nuevas actividades generadoras de ingreso para las familias indígenas; la creación de un mecanismo que elimine los intermediarios que se benefician del trabajo de sus miembros; y establecer una forma para que su gente mantenga viva la cosmovisión andina (el valor de estar en unión con la madre tierra). Para sus líderes, Jambi Kiwa representa una oportunidad de crear alternativas económicas ambientalmente sostenibles y adecuadas a la cultura indígena.

[Lo qué tenemos es] la creencia en el poder de organizaciones basadas en la comunidad; el entendimiento de que nuestra organización es un centro de aprendizaje, una nueva manera de educar...; [y] el compromiso de trabajar para el beneficio de las generaciones futuras (R. Guamán, comunicación personal, 14 de octubre, 2004).

## **Dueños del proceso**

Los miembros de Jambi Kiwa se consideran así mismos parte de un movimiento social. Como señala Rosa, la cooperativa es una organización con raíces, porque sus miembros sienten la responsabilidad moral de hacerla funcionar. Ella enfatiza de que no es "simplemente una buena idea con apoyo financiero" (comunicación personal, 14 de octubre, 2004). Los productores y el personal están altamente motivados con la posibilidad que Jambi Kiwa pueda proporcionar un nuevo modelo para asegurar la supervivencia de las comunidades indígenas rurales. El personal de la fábrica en Riobamba también parece motivado por la forma como ellos son animados a participar activamente en algún componente del negocio. En esto, Jambi Kiwa es también diferente a otras organizaciones en Chimborazo. "No atranca a sus trabajadores, los moviliza" (R. Guamán, comunicación personal, 14 octubre del 2004).

La diferencia principal entre Jambi Kiwa y muchas ONGs en Chimborazo es que los miembros de Jambi Kiwa son los dueños y los que manejan los recursos. Incluso el personal es miembro de la cooperativa. Edison Suárez, describe a Jambi Kiwa como una organización "de adentro hacia fuera" comparado con las ONGs "de afuera para adentro" en las cuales ha trabajado:

Con otros proyectos, la ONG exterior funciona en base de metas, tareas, resultados y entregas. Pero desde afuera usted no puede ver exactamente lo que realmente se debe hacer para hacer eficaz la iniciativa. Cuando usted está trabajando dentro de una organización usted ve en detalle donde están ocurriendo los problemas. Aquí tenemos reuniones mensuales y determinamos qué se debe ajustar. Esto se siente más como que estoy trabajando para una compañía que un proyecto (comunicación personal, 14 de octubre, 2004).



Planificando la cosecha, Martha Caranqui con dirigentes de Alausi

Estas diferencias también se reflejan en la manera como el personal de Jambi Kiwa se relaciona con los miembros a nivel de la comunidad. Suárez explica:

Hacemos lo que llamamos 'acompañamiento'<sup>4</sup> [sic: Whitmore y Wilson, 2000] donde

**4** Esto describe el concepto de acompañar y apoyar el proceso de otra persona, y permitiendo a gente local liderar el proceso de cambio social.

no fingimos poder sustituir el conocimiento de los campesinos. Más bien, juntos investigamos la situación e intentamos llegar en una solución. Los productores aprenden haciendo terrenos de demostración donde pueden probar las soluciones...También trabajamos con las escuelas locales para instalar jardines demostrativos para que los niños puedan aprender [cómo cultivar] plantas medicinales tradicionales (comunicación personal, 13 de octubre del 2004).

Como un miembro de Trigoloma afirma, "ha habido épocas cuando el liderazgo nos ha tenido que empujar un poco pero ahora sentimos que este proyecto es nuestro" (comunicación personal, 13 de octubre, 2004).

Nina Pacari describe la historia de desarrollo conducido por la comunidad, observando que tales grupos están desarrollando pequeñas economías locales que han ido más allá del nivel de subsistencia. Tampoco se confían en el financiamiento del gobierno. Esto revela un movimiento que es moderno en su perspectiva, pero tradicional al mismo tiempo:

En el asunto de la agricultura, los recursos naturales y en la relación 'persona-naturaleza-sociedad', [estas iniciativas] llegan a constituirse en sí mismas...en el caso de gentes Indígenas, es una forma de recuperar aspectos que han sido parte de la filosofía y la vida de esta gente (Jambi Kiwa y El Centro de Comunicación Indígena, 2003).

La gente en Caliaata apoyó esta declaración. Un residente indicó, "Tenemos una historia trabajando juntos. Hicimos eso con una casa comunal [que se utiliza como escuela]. Reunimos el dinero para un pedazo de terreno y después construimos la casa en ella" (comunicación personal, 14 de octubre, 2004). En Cuatro Esquinas, un residente local declaró que todo en la comunidad, de la escuela a los caminos, había sido construido a través de las mingas. Estas jornadas de ayuda mutua juntan mano de obra para emprender iniciativas comunitarias (se conocen como yanapacu en Bolivia y ayni en Perú). En el páramo (sierra alta) hay también una historia larga de propiedad comunal de la tierra. La propiedad comunal es parte del espíritu mismo de las comunidades Indígenas en Chimborazo.

## Liderazgo

Nelson Martínez de la diócesis de Riobamba señala que, aunque Rosa es claramente la lideresa más visible de Jambi Kiwa, la organización ha logrado también promover otras líderes para dirigir la organización en el futuro. Él dice, "hay muchos líderes realmente buenos en Jambi Kiwa, además de Rosa. Cada zona tiene algunos grupos claves, y esto es importante debido a la distancia [física] entre los grupos" (comunicación personal, 16 de octubre, 2004). Es también importante porque crea un grupo de sucesores potenciales a líderes claves como Rosa.

Hay un entendimiento de liderazgo compartido en Jambi Kiwa. Esto es apoyado formalmente por la política de la Asociación para incorporar cada dos años a nuevos líderes en la mesa directiva. La rotación frecuente de líderes ha prevenido el arraigo de un grupo con poder. También ha creado una cultura de organización que no se siente jerárquica y donde liderazgo se reconoce como acción, en vez de posición.

### **2.3.2 Agentes Externos**

#### **Rompiendo con la tradición**

Una iniciativa manejada comunitariamente que ha desarrollado relaciones externas en sus propios términos, es más bien una excepción a la regla en el Ecuador. El desarrollo comunitario es a menudo considerado como un proceso exógeno más que endógeno por las organizaciones del gobierno y las organizaciones no gubernamentales. Según Pancho Gangotano, en el Ecuador las relaciones entre las ONGs y las organizaciones basadas en la comunidad se estructuran típicamente a lo largo de las líneas de patrón y cliente. Él observa que cuando los miembros de las comunidades analizan sus problemas, recurren a menudo a las organizaciones externas para que les proporcionen asistencia técnica. Puesto que las respuestas vienen de afuera, él dice, "no hay ninguna persona que confíe en su "vivencia", [o] su experiencia de vida" (comunicación personal, 21 de octubre, 2004). Desafortunadamente, la consecuencia es que las comunidades desarrollan un complejo de inferioridad. Él ha concluido que, en general, las ONGs tienden a reforzar este sentido de inferioridad, en vez de aliviarlo:

Nosotros lo promovemos; tenemos programas grandes... para solucionar sus problemas, conseguimos técnicos y dinero. Todo es externo. Si un técnico externo está presente, las comunidades se dirigirán [a ese individuo]. Pero si el técnico no está allí, la comunidad irá a ver cómo lo hacen sus vecinos. En este caso, ellos...realizarán la iniciativa, y, cuando terminen, la comunidad será dueña orgullosa (comunicación personal, 14 de octubre, 2004).

Rosa agrega su impresión sobre las relaciones tradicionales entre las ONGs y las comunidades en Chimborazo:

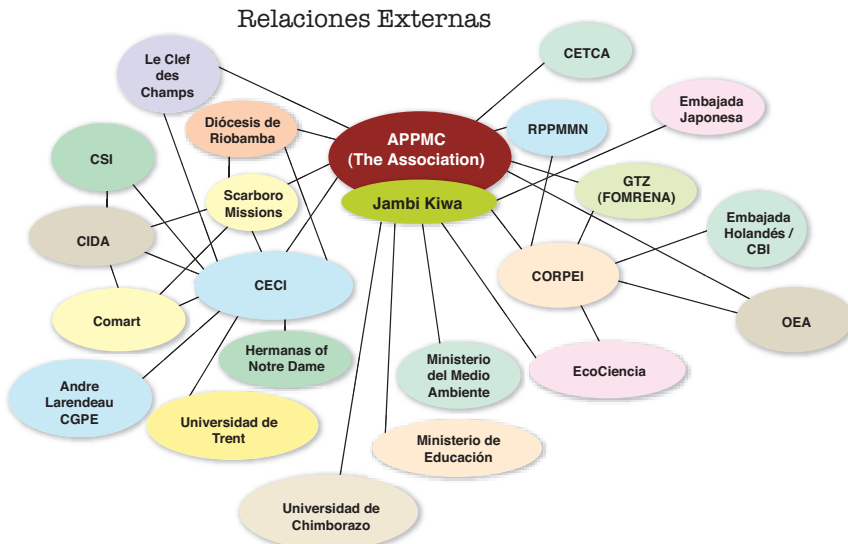
Suceden dos dinámicas: una, una historia larga de las ONG como protagonistas donde casi todo el trabajo es paliativo...y dos, la gente se ha hecho complaciente, casi como mendigos. Cualquier cosa que las ONGs tengan [ellos la] cogen. (Comunicación personal, 14 de octubre, 2004).

Jambi Kiwa nunca ha funcionado de esta manera. Además de motivar a los miembros en el nivel comunitario, su liderazgo ha podido alcanzar a las redes y el apoyo

externo. El número de relaciones externas es impresionante (véase el cuadro 7). Según Bebbington y Perreault (1999), ésta es una muestra de un fuerte liderazgo local: "dicho simplemente, buenos líderes significan redes más amplias, mayor ayuda externa, y una organización más activa;(por el contrario) líderes débiles conducen a poca ayuda externa y una organización moribunda" (p.16). La decisión de Jambi Kiwa de recurrir a organizaciones externas no se alcanzó fácilmente. Sus miembros tenían que ser convencidos de buscar socios, puesto que significaba romper con la tradición indígena de permanecer independientes.

A pesar de su falta de experiencia, los líderes de Jambi Kiwa han logrado forjar alianzas externas que apoyan su agenda de desarrollo. Rosa señala que ella y sus colegas tuvieron que aprender cómo lidiar con las organizaciones del gobierno y las organizaciones no gubernamentales: "aunque no teníamos experiencia en negocios ahora tenemos la habilidad de sentarnos a la mesa, escuchar y observar lo que está sucediendo y volver, discutir y tomar una decisión" (comunicación personal, 14 de octubre, 2004).

Los líderes de Jambi Kiwa aprendieron lecciones valiosas de sus iniciales relaciones externas que les ayudó en las negociaciones posteriores. "En el gobierno, se vive en un mundo totalmente distinto al nuestro. Pero yo creo que cuando usted se sienta frente a frente con ellos usted aprende algo" (R. Guaman, comunicación personal, 14 de octubre, 2004).



## Respondiendo en vez de conduciendo

Las relaciones entre Jambi Kiwa y las organizaciones externas pueden ser caracterizadas ampliamente como asociaciones, aunque cada una es única. Una de las asociaciones más importantes de Jambi Kiwa es con la Diócesis de Riobamba. Las semillas de Jambi Kiwa fueron plantadas en la época de Monseñor Proaño, fertilizadas con el desarrollo del Movimiento Cristiano de Mujeres Rurales de Chimborazo, y alimentado a través del trabajo de Rosa y de sus colegas en el programa pastoral rural. Desde su apoyo inicial a los grupos de mujeres, la disposición del ático de la iglesia y el préstamo subsecuente del primer local de almacenamiento, la Diócesis continúa ayudando a Jambi Kiwa a prosperar sin controlar la iniciativa o a crear dependencia.

Desde 1998, la asociación con CECI es el vínculo más importante con una ONG. Mediante esta relación Jambi Kiwa ha hecho lazos con UNDP, las Hermanas de Notre Dame, CSI, CIDA y Comart. CECI también ha apoyado con cinco cooperantes a tiempo completo para la cooperativa durante ocho años. Además de proporcionar asistencia técnica, los cooperantes ayudaron a Jambi Kiwa a desarrollar relaciones con clientes, donantes y organizaciones de ayuda técnica, permitiendo que los miembros asuman el mando, puesto que los cooperantes "lideraron desde la silla de atrás" (T. Walsh, comunicación personal, 20 de octubre, 2004). Ahora que no hay ningún cooperante de CECI, los miembros han asumido el liderazgo para desarrollar las nuevas relaciones externas. Por ejemplo, Rosa se acercó recientemente a la Embajada Japonesa en Quito pidiendo apoyo para la construcción de varios secadores solares.

Otra asociación importante para Jambi Kiwa ha sido CORPEI. Mediante su programa con la Embajada de los Países Bajos, CORPEI ha conectado a Jambi Kiwa con oportunidades de entrenamiento en control de calidad y buenas prácticas agrícolas. También ha ayudado al personal de Jambi Kiwa a atender ferias comerciales internacionales, ha promovido investigación comparativa sobre la calidad de plantas medicinales en Ecuador, Colombia, Bolivia y Perú, y ha apoyado la formación del RPPMMN. Mediante CORPEI, Jambi Kiwa ha desarrollado otras asociaciones con la OEA, FOMRENA y EcoCiencia.

La relación con CORPEI ha dado credibilidad a Jambi Kiwa ante los Ministerios del Gobierno del Ecuador. Las relaciones de la Asociación con el Gobierno están caracterizadas por reciprocidad y confianza, y no por discusiones burocráticas sin sentido. Por ejemplo, Jambi Kiwa trabaja muy de cerca con el Ministerio de Educación en el desarrollo y entrega de entrenamiento alfabeto/literario a sus miembros. También, el Ministerio reconoce el entrenamiento y la extensión agrícola realizada

por el agrónomo de Jambi Kiwa y los instructores de EcoCiencia. Han otorgado certificados a los productores de Jambi Kiwa en reconocimiento de este entrenamiento, lo que representa un tributo formal al valor del conocimiento indígena.

Similarmente, Jambi Kiwa ha cultivado una relación positiva con el Ministerio del Medio Ambiente. Jambi Kiwa anticipó el requisito de las licencias ambientales para la exportación de todos los productos naturales. Ha mantenido informado al Ministerio en Chimborazo sobre la domesticación y el cultivo de plantas medicinales, así como los esfuerzos hechos para contrarrestar la sobreexplotación de las plantas silvestres. La cooperativa y el Ministerio comparten el interés en reducir los altos volúmenes de cosechas en ecosistemas ambientalmente sensibles.

También han trabajado juntos para mejorar las prácticas agrícolas, tales como terrazas y la creación de rompevientos, así como establecer rotaciones de cultivos y asociación de cultivos a lo largo de la sierra. Según el director regional del Ministerio, Patricio Hermida: "una vez que la gente comience a darse cuenta del valor económico de sus plantas, se animarán más a preservar y desarrollar un sistema que sea beneficioso para el medio ambiente" (comunicación personal, 15 de octubre, 2004).

Las diversas asociaciones externas que tiene Jambi Kiwa han evitado que la organización llegue a ser dependiente de un solo donante o un solo abastecedor de asistencia técnica. Sin embargo, el manejo de un gran número de relaciones, plantea un desafío al personal y a los líderes de Jambi Kiwa. A medida que el negocio evoluciona, es posible que la lista de las asociaciones de Jambi Kiwa cambie en composición. Probablemente habrá menos relaciones con las organizaciones donantes y las ONGs y más asociaciones de negocios con otras organizaciones de productoras y compañías comerciales en el Ecuador o en el exterior.

### **2.3.3 Los Desafíos en Adelante**

#### **Producción y Marketing**

Jambi Kiwa está listo para aprovechar el crecimiento de los mercados internacionales para productos medicinales y orgánicos (Servicios Canadienses Ejecutivos del Exterior, 2004). La fábrica nueva, que se abrió en enero de 2005, provee a Jambi Kiwa con la capacidad de cuadruplicar su producción. Preparándose para ello, Jambi Kiwa ha tratado simultáneamente de aumentar la cantidad de miembros productores al mismo tiempo que mejorar la productividad con entrenamiento. Ha animado a los productores para que hagan uso del fondo rotativo para mejorar sus terrenos con inversiones tales como bancos de semilla, cercados para proteger los



cultivos de los animales y tubería para el riego.

Para los miembros de Jambi Kiwa, la transición de las operaciones domésticas en pequeña escala a la producción en gran escala y la exportación pueda convertirse en exigente. Por ejemplo, la relación entre los productores y los encargados se ha vuelto a veces estresante. En un intento de incrementar la producción de plantas medicinales, Jambi Kiwa aumentó de 100 a 400 metros cuadrados el área mínima de cultivo que requería de los productores. En otras épocas animaron a productores a producir cierta planta sólo para hacer que el mercado desaparezca en el tiempo de cosecha.

Por su parte, Jambi Kiwa tiene a veces que lidiar con los intermediarios que ofrecen por las plantas precios más elevados a sus productores. Cuando las necesidades inmediatas de ingreso son grandes, algunos productores han pasado por alto las ventajas potenciales de ser dueños a largo plazo de una compañía exitosa.



Día de la Inauguración de la Nueva Fábrica

Jambi Kiwa ha luchado para alcanzar una economía de escala viable para sus operaciones y mantener sus costos en línea con sus competidores<sup>5</sup>. A los miembros se les ha pedido hacer ciertos sacrificios. Por ejemplo, se requiere coleccionar un número mínimo de plantas diarias para que el transporte valga la pena. Sin embargo los miembros tienen que esperar a veces a ser pagados porque los fondos de los compradores de Jambi Kiwa se retrasan. Mientras que estos problemas han costado algunos socios a Jambi Kiwa, han permanecido la gran mayoría. Como lo dijo un miembro de Trigoloma "ha habido motivación fuerte para persistir".

Su grupo se sentía orgulloso y esperanzado sabiendo que las plantas que ellas han cultivado se están vendiendo ahora internacionalmente (comunicación personal, 15 de octubre, 2004).

**5** Canadá; en Ecuador un barco pueda que salga cada tres semanas. Además Jambi Kiwa tiene que pagar a todos sus productores y trabajadores de la fábrica en dólares americanos poniéndole en desventaja con sus vecinos Andinos: Colombia, Bolivia, Perú.



Jambi Kiwa está por decidir la dirección estratégica que tomará la producción en los próximos años. Aunque podría aumentar las ventas de ingredientes secos o pulverizados a fabricantes internacionales y continuar con la etiqueta común en el Ecuador, esta estrategia puede no ser la más provechosa por muchos años. La mayoría de los artículos para exportación de Jambi Kiwa tienen poco valor agregado. Consecuentemente, los márgenes de ganancias son bastante pequeños.

Ciertos productos de valor agregado se venden nacionalmente con un acuerdo de etiqueta común pero, hasta la fecha, estos productos no han generado ganancias para Jambi Kiwa. Por ejemplo, mientras que la asociación con CETCA permitió que Jambi Kiwa consiga empaquetar sus tés y colocarlos en los estantes de los mayores supermercados andinos, los costos calculados por CETCA no han dejado ganancias por compartir. CETCA también desarrolló diseños para su línea de tés aromáticos Sangay que se asemejaban mucho a las etiquetas de Jambi Kiwa. Cuando Jambi Kiwa se opuso a esta práctica, CETCA solo realizó cambios modestos en el diseño.

A pesar de los desafíos, Jambi Kiwa continúa trabajando en una estrategia tridimensional de comercialización. La primera dimensión es identificar compradores grandes de plantas (secadas y molidas) de poco valor añadido en Europa y Norteamérica. Los grandes clientes internacionales de plantas medicinales se están interesando en la gerencia de provisión en cadena y buscando encontrar a proveedores de ingredientes naturales confiables a largo plazo. La segunda dimensión es intentar entrar en las redes internacionales de comercio justo. La inscripción de Jambi Kiwa en la Organización que Etiqueta Comercio Justo (FLO) en Bélgica ha sido aceptada y está en la etapa final de aprobación. Como resultado de esto, Jambi Kiwa está actualmente negociando ventas con empresas en Bélgica, Canadá y Francia. La tercera dimensión es continuar en el mercado doméstico y regional. Jambi Kiwa planea continuar el etiquetado común de productos de alto valor agregado en la región Andina como los tés aromáticos y las fórmulas medicinales.

Los productos que tienen mayor demanda comercial son los tés aromáticos (véase el apéndice A). Jean-Guy Godbout, un consultor de los Servicios Canadienses Ejecutivos del Exterior (CESO), ha recomendado que Jambi Kiwa sea transformado en un negocio aparte poseído por la Asociación, para poder seguir la contabilidad de costos y ganancias por cada producto y para desarrollar un plan de negocio multi-anual. Su recomendación principal fue que Jambi Kiwa establezca un acuerdo común con una compañía norteamericana y que se enfoque casi exclusivamente en el mercado de tés aromáticos. Desde su punto de vista, tal socio

estratégico podría proporcionar capital y asistencia técnica a la fábrica y poner los productos de Jambi Kiwa, posiblemente bajo otra etiqueta, en los supermercados norteamericanos.

Las líderes de Jambi Kiwa tienen gran preocupación sobre la dirección propuesta por el consultor. Se preocupan que el enfoque exclusivo en tés aromáticos se haga a costa del desarrollo de otras fórmulas medicinales. Tienen también temor de perder gradualmente la posesión de Jambi Kiwa en manos de una compañía más grande y poderosa.

A medida de que Jambi Kiwa se traslada al mercado de exportación, uno de sus desafíos más grandes es seguir o desechar el modelo convencional de negocios. Hay una tensión clara en la organización entre la necesidad de responder a las demandas del mercado y su visión compartida para seguir las tradiciones Andinas de propiedad comunal, construcción de consenso, y liderazgo rotativo.

### **Modelo organizativo**

"El liderazgo organizativo es esencial para una buena organización democrática y es también una tradición Andina" dice (Luciano Martínez, comunicación personal, 12 de octubre del 2004). Respetando esta tradición, la Asociación elige su Consejo y Presidente cada dos años, a menudo cambiando por completo los miembros del Consejo. Según el sistema actual se permite a los Presidentes solamente servir un término de dos años, aunque otros representantes pueden ser reelegidos. Esto evita que líderes elegidos se establezcan en forma permanente, permite que los intereses de todos los miembros estén representados y desarrolla un grupo de gente con valiosos conocimientos y experiencias de liderazgo.

Sin embargo, la rotación significa que cada vez que los nuevos líderes toman sus posiciones, el tiempo de aprendizaje retrasa la toma de decisiones importantes. Según Thomas Walsh, esto puede ser costoso para el negocio: "puede tomarle meses a Jambi Kiwa tomar una decisión... y la competencia puede hacer cuatro o cinco de esas decisiones al día" (comunicación personal, 20 de octubre del 2004). Por otra parte, menciona que aunque el proceso es lento, los miembros permanecen responsables de sus decisiones y tienen el control completo de las operaciones.

La discusión interna ha retrasado la aprobación final del nuevo plan estratégico de Jambi Kiwa. En la superficie, esta discusión es sobre si Jambi Kiwa debe centrarse en relaciones con los clientes existentes o concentrar la producción en más productos de valor agregado (como tés aromáticos) por lo cual todavía no consolidan compromisos sólidos con los compradores. En su esencia esta discusión es sobre

que modelo de gerencia adoptará Jambi Kiwa: el modelo actual con un gerente manejando las operaciones diarias de la fábrica y el consejo tomando la mayoría de las decisiones de gerencia; o un modelo más convencional de negocio que consiste en un equipo de gerencia con un consejo que se enfoca en las políticas, en tomar decisiones estratégicas y supervisar las operaciones. Con toda probabilidad, Jambi Kiwa enfrentará una enorme presión de parte de sus clientes y donantes de moverse a un modelo más convencional de negocios.

Jambi Kiwa también enfrentará la presión del mercado para establecer una cultura financiera consistente en su membresía. Ha habido cierta resistencia de los líderes y de los miembros para la adopción de tal cultura. El temor es que en primer lugar tal cambio arriesgará la visión social que condujo a la creación de Jambi Kiwa. Algunos líderes y miembros sienten que si continúan sometiéndose a las demandas del mercado, Jambi Kiwa abandonará sus raíces campesinas indígenas. Otros afirman que si Jambi Kiwa no llega a ser más competitivo y no se adapta completamente al mercado, nunca tendrán ganancia. Estos discuten que la mejor manera de promover desarrollo comunitario, es manteniendo un negocio provechoso que mejorará los ingresos de los productores y generará dinero para los proyectos de la Asociación de desarrollo de la comunidad.

## 2.4 Conclusión

Jambi Kiwa es a la vez una iniciativa de desarrollo manejada comunitariamente y un negocio. Esta dualidad es lo que ha energizado a su membresía y atraído apoyo de socios de asistencia técnica, de donantes y de algunos clientes. Rosa y sus colegas no comenzaron su trabajo sometiendo su propuesta a una ONG o a una organización donante. Ellas comenzaron redescubriendo el conocimiento indígena y motivando a otras mujeres para recoger y vender plantas medicinales. Es decir movilizaron sus propios activos antes de buscar ayuda.

La mayoría de las instituciones que apoyan a Jambi Kiwa han hecho una inversión en la organización más que un apoyo filantrópico. Estas instituciones tienden a considerarse como tenedores de apuestas en Jambi Kiwa. Esto les permite estar enteradas y comprensivas sobre los desafíos que enfrenta Jambi Kiwa al integrar sus roles de negocio y de desarrollo comunitario.

Aunque Jambi Kiwa aun no tiene ganancias en un solo producto, los réditos anuales han aumentado. Tanto los miembros de Jambi Kiwa como las organizaciones externas piensan que esta tendencia continuará si es que la organización puede resolver su debate interno sobre cómo desarrollar mejor un negocio comercialmente viable que mantiene al mismo tiempo su fuerte visión social.

Una gran cantidad de capital humano ha sido creado por los miembros, el personal y los líderes de Jambi Kiwa. Se ha retomado el conocimiento indígena. Los miembros han adquirido nuevas habilidades de recolección, cultivo y procesamiento de plantas medicinales. Se han introducido programas de salud y de educación. Dentro de Jambi Kiwa hay lugar para construir más capacidad humana especialmente en el área de negocios y finanzas. Como lo ha destacado el ejercicio de planteamiento estratégico, decisiones sobre asuntos tales como la inversión, la producción y la comercialización, serán difíciles de ejecutar sin estas habilidades. Afortunadamente, Jambi Kiwa ha desarrollado vínculos fuertes con una variedad amplia de individuos y de organizaciones que pueden estar dispuestos a ayudar a construir la capacidad de sus líderes.

Un activo externo de Jambi Kiwa que no ha sido explotado es el mercado potencial proporcionado por miembros de la diáspora Andina. Hay evidencia de que estas poblaciones son un mercado potencial para productos especializados de valor agregado. A principios del 2005, Jambi Kiwa vendió 10 mil bolsos de horchata (un paquete tradicional de hierbas populares en los Andes) a un empresario ecuatoriano que vive en los EE.UU. La capacidad de Jambi Kiwa de apuntar a tales mercados específicos mejorará cuando pueda hacer más eficientes la producción y el desarrollo de estrategias más fuertes de comercialización.

Al centro del éxito de Jambi Kiwa ha habido la capacidad de sus líderes de motivar a sus miembros, movilizar los activos existentes y asegurar recursos exteriores. Incluso con contribuciones financieras y asistencia técnica de numerosas agencias externas, Jambi Kiwa ha logrado conservar el control sobre su dirección estratégica. Los agentes externos han respondido a la agenda fijada por Jambi Kiwa, proporcionando acreedores, contribuidores financieros, consultores técnicos y económicos, y voluntarios.

Cuando Rosa fue preguntada que es lo que quisiera ver en diez años, ella dijo que quería ver mejores ingresos para las familias de miembros y más oportunidades para la gente joven a fin que pare la migración a las ciudades. Y agregó:

“Quiero ver que la cultura andina se fortalezca, que los esfuerzos que estamos haciendo para revalorar y extender el conocimiento ancestral de plantas medicinales, habrá valido la pena y que las madres y padres [puedan] pasarlo a sus niños. Quiero ver la visión Andina convertirse en parte de la visión global para el Ecuador. Y quiero ver a Jambi Kiwa ser modelo para otros... uno que contribuya a la nueva sociedad” (comunicación personal, 14 de octubre, 2004).

Rosa puso todo esto en perspectiva aunque hace veinticinco años hubiera estado contenta con tener niños y ver a su familia trabajar en la tierra. Ahora ella y sus colegas han ampliado su visión.

## APÉNDICES

### Apéndice 1

#### Asociación de Productores de Plantas Medicinales de Chimborazo "Jambi Kiwa"

Precios Actuales de 30 de Junio, 2005 (USD/Kg.)

PLANTA	Secada	Pollo	Té
Achochilla	\$ 6.30	\$ 9.27	\$ 11.12
Ajenjo	\$ 2.80	\$ 4.29	\$ 5.15
Albahaca	\$ 3.76	\$ 5.62	\$ 6.74
Alcachofa	\$ 7.61	\$ 11.33	\$ 13.59
Alfalfa	\$ 3.63	\$ 5.49	\$ 6.59
Apio	\$ 4.90	\$ 7.50	\$ 9.00
Lasiocephalus	\$ 3.35	\$ 5.21	\$ 6.25
Arrayán	\$ 3.35	\$ 5.21	\$ 6.25
Boraje	\$ 6.09	\$ 9.06	\$ 10.87
Caballo Chupa	\$ 3.48	\$ 5.34	\$ 6.41
Calaguala	\$ 7.03	\$ 10.00	\$ 12.00
Caléndula	\$ 4.91	\$ 7.13	\$ 8.56
Canchalagua	\$ 4.75	\$ 6.98	\$ 8.37
Cedrón	\$ 3.00	\$ 4.48	\$ 5.37
Chanca Piedra	\$ 3.61	\$ 5.47	\$ 6.56
Chilca	\$ 3.76	\$ 5.62	\$ 6.74
Chquiragua	\$ 3.50	\$ 4.55	\$ 5.46
Eneldo	\$ 5.09	\$ 7.69	\$ 9.22
Aerva	\$ 3.50	\$ 5.36	\$ 6.43
Eucalipto Aromático	\$ 2.50	\$ 3.40	\$ 4.08
flor de Izo	\$ 3.48	\$ 5.34	\$ 6.41
Flor de Nagcha	\$ 3.25	\$ 4.36	\$ 5.23
Hierba	\$ 3.35	\$ 5.21	\$ 6.25
Piper Carpunya	\$ 3.44	\$ 5.29	\$ 6.35
Guayusa	\$ 3.63	\$ 5.49	\$ 6.59
Menta Negra	\$ 3.50	\$ 5.36	\$ 6.43
Hierba Luisa	\$ 3.94	\$ 5.79	\$ 6.95
Hierba de Mora negra	\$ 3.50	\$ 5.36	\$ 6.43
Hoja de Aguacate	\$ 3.63	\$ 5.49	\$ 6.59
Hoja de Cerezo	\$ 3.24	\$ 5.10	\$ 6.12
Hoja de Higo	\$ 3.63	\$ 5.49	\$ 6.59

PLANTA	Secada	Pollo	Té
Hoja de naranja	\$ 3.76	\$ 5.62	\$ 6.74
Hoja de nogal	\$ 3.24	\$ 5.10	\$ 6.12
Hoja de zanahoria	\$ 3.48	\$ 5.34	\$ 6.41
Lengua de vaca	\$ 6.30	\$ 9.27	\$ 11.12
Llantén mayor	\$ 4.07	\$ 5.92	\$ 7.11
Malva Blanca	\$ 6.30	\$ 9.27	\$ 11.12
Manzanilla	\$ 4.57	\$ 6.06	\$ 7.27
Marco	\$ 3.50	\$ 5.36	\$ 6.43
Mático	\$ 3.68	\$ 5.53	\$ 6.64
Menta Común	\$ 3.22	\$ 5.08	\$ 6.09
Hierba Buena	\$ 3.48	\$ 5.34	\$ 6.41
Moradilla	\$ 3.50	\$ 5.36	\$ 6.43
Muelan	\$ 3.24	\$ 5.10	\$ 6.12
Orégano	\$ 5.56	\$ 7.42	\$ 8.90
Ortiga	\$ 3.50	\$ 5.36	\$ 6.43
Anserine	\$ 3.35	\$ 5.21	\$ 6.25
Bello de Maíz	\$ 6.00	\$ 6.75	\$ 8.09
Perejil	\$ 5.33	\$ 7.93	\$ 9.51
Romero	\$ 2.66	\$ 4.15	\$ 4.98
Ruda	\$ 2.56	\$ 4.04	\$ 4.85
Salvia	\$ 3.50	\$ 5.36	\$ 6.43
Sangaroché	\$ 5.33	\$ 7.93	\$ 9.51
Santa María	\$ 3.50	\$ 5.36	\$ 6.43
Taraxaco	\$ 4.88	\$ 7.11	\$ 8.53
Tilo	\$ 3.35	\$ 5.21	\$ 6.25
Peperina	\$ 3.20	\$ 5.06	\$ 6.07
Tomillo	\$ 3.46	\$ 5.32	\$ 6.38
Tarajil	\$ 3.48	\$ 5.34	\$ 6.41
Valeriana	\$ 8.83	\$ 12.54	\$ 15.05
Verbena	\$ 4.20	\$ 6.43	\$ 7.72

## Apéndice 2

### Lista de Hierbas & Plantas Medicinales Transformadas (Coleccionadas y/o Cultivadas, Secadas, Molidas) y Vendidas por Jambí Kiwa

NOMBRE COMUN	NOMBRE CIENTIFICO	TIPO	USO PRINCIPAL DE LA PLANTA
Alfalfa	<i>Medicago sativa</i> L.	Exótica	Para irritaciones del hígado y riñón, reumatismo, anemia
Amaranteno	<i>Amaranthus caudatus</i>	Nativa	Para hemorragias, secreciones menstruales y vaginales, úlceras, anemia, resfríos
Arquitecto	<i>Lasiocarpus ovatus</i> Schlld.	Nativa	Utilizado en fórmulas diuréticas y expectorantes, sifilis, dolores cardíacos, hígado
Alcochofa	<i>Cynara Scolymus</i> L.	Exótica	Para el cólesterol, diurética, tónica, reproduce bil, antibacterial, laxativo
Albahaca	<i>Ocimum Basilicum</i> L.	Nativa	For flatulencia, dolores de estómago, pérdida de apetito, insomnio, nerviosismo, inflamaciones de la garganta, picados de insectos, condimento.
Boraja	<i>Borago Officinalis</i> L.	Exótica	Té aromático, fiebre baja, sedante, estimula lactante, garganta adolorida, irritaciones de piel, huesos quebrados, irritaciones del ojo
Calaguala	<i>Campyloneurum ampostenom</i> Fée	Nativa	Para limpiar la sangre, para limpiar heridas y calmar inflamaciones
Apio	<i>Apium graveolena</i>	Exótica	Para condimento, anti-inflamatorio, anti-reumático, anti-espasmódico, carminativo, diurético, antiséptico urinario
Manzanilla	<i>Matricaria Chamomilla</i> L.	Exótica	Para dolores estomacales, gastritis, diarrea, resfríos, bronchitis, irritación de los ojos, picazón del recto y la vagina, coagulante para heridas no cicatrizadas, sedante, té aromático
Chilca	<i>Flourenxia campestris</i> , Griseb	Nativa	Diarrea, reumatismo, cortes e infecciones de piel, tónico (conocido como el tabaco de los pobres)
Chuiriragua	<i>Chuiriragua jussevi</i> J.F. Gmel	Nativa	Para paludismo, malaria, alivia irritaciones del riñón, alivia tos fuerte, aumenta bil & secreciones intestinales
Menta Común	<i>Menthe aquatica</i>	Exótica	Té aromático, flatulencia, anti-diarrea, anti-espasmódico, riñones
Taraxaco	<i>Taraxacum officinalis</i> L.	Nativa	Para dolores estomacales, irritaciones del hígado, dolores renales, detoxicación, retención urinaria, tobillo deslucado, reduce el nivel de colesterol en la sangre, laxante & estimulante de bil, condimento
Eneldo	<i>Anethum Graveolens</i> L.	Nativa	Para inflamaciones de garganta, vomitar, dolores del cuerpo, flatulencia y pérdida de apetito, mal aliento, condimento
Sangre de Drago	<i>Croton lechleri</i>	Nativa	Coagulante poderoso, anti-inflamatorio, estimula crecimiento de células, antibacterial, antioxidante, antiviral
Tilo	<i>Sambucus nigra</i> L	Exótica	Para reumatismo, problemas renales, resfríos y tos, consipación e inflamación intestinal, rubella, estimula crecimiento de cabello.
Escancel	<i>Aerva Lanata</i>	Nativa	Para té aromático, problemas de pulmón, inflamaciones e hinchaduras, ayuda riñones e hígado
Eucalipto (aromático)	<i>Eucalyptus Globulus</i> Labill.	Exótica	Té aromático, antimicrobial, anti-espasmódico, expectorante, saca gusanos, reduce nivel de azúcar en la sangre
Hierba Heartsease	<i>Agropyrum repens</i>	Nativa	Para retención de orina, gout, inflamación de riñón, vejiga, piedras renales, reumatismo.
Caballo Chupa	<i>Viola Tricolor</i> L. ssp. <i>arvensis</i>	Exótica	Anti-inflamatorio, diurético, expectorante, laxante, heridas abiertas y comezons.
Chanca piedra	<i>Equisetum arvense</i> L.	Nativa	Para dolor de riñones y vesícula, fiebre, tos crónica, Dolores reumáticos, artritis, inflamación de las piernas, heridas y golpes
Toronjil	<i>Phyllanthus niruri</i> L.	Nativa	Para la diarrea, tos, reumatismo, problemas renales y de la sangre, eliminación de piedras en la vesícula y los riñones, hemorroides, y regulación de periodos menstruales. Coagulante y mejora cortes
Cedrón	<i>Melissa officinalis</i> L.	Exótica	Para dolores del corazón, enfermedades relacionadas con nervios y dolores de cabeza, dolores estomacales, herpes, heridas abiertas, picadas de insectos, condimento, té aromático, estimulante digestivo
	<i>Aerva sanguinolenta</i> L. Blum	Exótica	Para tos, flatulencia y dolores estomacales, té aromático

Hierba Luisa	Cymbopogon citratos D.C. Staff	Exótica	Té aromático
Mallow	Althaea officinalis L	Native	Para asma, constipación, tos y nervios, heridas de la boca, encías, úlceras, picaduras de insectos, hemorroides
Calendula	Calendula Officinalis	Exótica	Asirigente, antiinflamatorio, antimicrobial, cura heridas
Mática Pimiento	Lepachinia betanicoifolia (lam) Epling	Native	Para quemadura infectadas, huesos doloridos, reumatismo, úlceras de estómago
Ortiga Negra	Urtica ballotaefolia L.	Native	Para artritis, anemia, pérdida de apetito, enfermedades del pulmón, heridas de la piel, estrés, diarrea, dolores menstruales, mal aires, hipertensión, hemorragias de la nariz, rheum, venas varicosas & mala circulación, sarampión, gout, pleuritis, parálisis
Ortiga Blanca	Urtica ureas L.	Native	Para la artritis, anemia, pérdida de apetito, enfermedades del pulmón, heridas de la piel, estrés, diarrea, dolores menstruales, mal aires, hipertensión, hemorragias de la nariz, rheum, venas varicosas & mala circulación, sarampión, gout, pleuritis, parálisis, problemas del próstata, conjuntivitis
Orégano	Origanum x majoricum Camb.	Exótica	Para diarrea, gastritis, asma, tos, bronchitis, pharyngitis, dolores menstruales, condimento
Perejil	Petroselinum sativum	Exótica	Para retención urinaria, problemas de vesicular, heridas, úlceras, curar heridas, asma, hemorragias nasales, dolores menstruales y regularización de la menstruación, presión alta de la sangre, dolores dentales, condimento
Hierba Buena	Minthostachys mollis Kunth	Native	Té aromático, regula flujo menstrual, contra bronquitis, Dolores de cabeza, efectivo contra el soroche, asma, toses fuertes, mal aire,
Hierba Buena	Menta Piperita L.	Native	Para dolores estomacales, cólicos & problemas de la vesícula, parásitos, condimentos, sedante liviano, previene vomito
Llantén menor	Plantago lanceolada L.	Native	Para irritaciones estomacales, cinchadura del cuerpo, picaduras de insectos, resfríos & tos, limpiar la sangre, hemorroides, infecciones del oído
Llantén mayor	Plantago mayor	Native	Para irritaciones estomacales, hinchaduras del cuerpo, picaduras de insectos, tos y resfrío, limpiar la sangre, hemorroides, infecciones del oído
Romero	Rosmarinus officinalis L.	Exótica	Para el asma, tos, anemia, presión baja, heridas de la piel, antihipertensivo, carminativo, condimento
Ruda	Ruta graveolens L.	Native	Para nerviosismo del corazón, calma cólicos, mejora el apetito y la digestión, dolores de cabeza, elimina gusanos, , gouter, fiebre, bronchitis crónica, calma a niños en agua de baño
Salvia	Salvia officinalis	Exótica	Tónico, sudaderas de la menopausia, mejora digestión y circulación, úlceras de la boca, desórdenes de las encías, picaduras de insecto, té aromático
Sauce		Native	Para fiebres, resfríos, dolor de cabeza, dolores, cura heridas, Contra inflamación de las encías y las amígdalas, hemorroides, reumatismo
Scorzonera	Scorzonera Hispanica L.	Exótica	Resfríos, toses, condimento, expectorante, diurético
Tomillo	Thymus Vulgaris L.	Exótica	Para la pérdida de apetito, tos, bronchitis, asma, garganta, digestión, nervios, reumatismo, condimento
Valeriana	Valeriana Officinalis L	Native	Para aliviar dolor, antiespasmódico, carminativo, tranquilizador, reduce presión de la sangre, migrañas
Vervain	Verbena litoralis Kunth	Native	Para el reumatismo, expectorante, relajante y sedativa, promueve sudar & flujo de leche, alivio de heridas y caídas
Paico	Chenopodium Ambrosioides L.	Native	Para la memoria, Dolores estomacales, gusanos, parásitos, anemia, tos & asma, hemorroides, condimento
Ajenjo	Artemisia sadiroi Hieron	Exótica	Para gout, parásitos intestinales, diarrea, cólicos, vomito, controla diabetes, riñones, vesículas, pulmones, controla menstruación,
Lengua de vaca	Rumex crispus	Native	Para dolores, irritaciones, erupciones, picaduras en la piel, antiséptico para heridas abiertas.

## BIBLIOGRAFÍA

Bebbington, A. (1999). Capitals and capabilities: A framework for analysing peasant viability, rural livelihoods and poverty. *World Development*, 27(12), 2021-2044.

Bebbington, A. (in press). Livelihoods and resource accessing in the Andes: Desencuentros in theory and practice. In I. Gough and J. A. McGregor (Eds.), *Well-being in Developing Countries: New approaches and research strategies*, Cambridge, England: Cambridge University Press.

Bebbington, A. & Perreault, T. (1999). Social capital, development and access to resources in highland Ecuador. *Economic Geography*, 75(4), 395-418.

Canadian Executive Services Overseas (2004). Production, transformation and commercialisation of herbal plants: Market study. Riobamba. CESO International Services Assignment #26970.

Jambi Kiwa & El Centro de Comunicacion Indigena (Producer). (2003). *Las plantas magicas de Jambi Kiwa* [Motion Picture]. (Available from Asociación de Productores de Plantas Medicinales del Chimborazo, Apdo. Post. 06-01-403, Riobamba, Ecuador).

Kretzmann, J. & McKnight, J. (1993). *Building communities from the inside out*. Chicago: ACTA Publications.

Mathie, A. & Cunningham, G. (2003). From clients to citizens: Asset-based community development as a strategy for community-driven development. *Development in Practice*, 13(5), 474-486

Mathie, A. & Cunningham, G. (2005). Who is driving development? Reflections on the transformative potential of asset-based community development. *Canadian Journal of Development Studies*, 26(1), 176-187.

Stein, J. (Ed.). (1984). *The random house college dictionary* (Rev. ed.) New York: Random House, Inc.

Wilson, M. & Whitmore, E. (2000). *Seeds of Fire: Social Development in the Era of Globalism*. Halifax, Nova Scotia, Canada: Fernwood Publications.

Woolcott, M. & Narayan, D. (2000). Social capital: Implications for development theory, research, and policy. *The World Bank Research Observer*, 15(2), 225-249.

World Bank (2000, March). *Induced social capital and federations of the rural poor*. (Working Paper No. 19. Washington, DC: Bebbington, A. & Carroll, T.)