



# CARACTERIZACIÓN GENERACIONAL DE LA EMPRESA EL SALINERITO DE GUARANDA<sup>1</sup>

Recibido: abril 20 de 2018 / Revisado: febrero 20 de 2018 / Aceptado: abril 29 de 2018

Por: Fernando Javier Villarreal Salazar<sup>2</sup>, Héctor Chuquín<sup>3</sup> y Vanessa Isabel Piaún Charfuelán<sup>4</sup>

## Para citar este artículo/To reference this article/Para citar este artigo

Villarreal, F., Chuquín, H. & Piaún, V. (enero-junio, 2019). Caracterización generacional de la empresa el Salinerito de Guaranda. *Revista Investigium IRE: Ciencias Sociales y Humanas*, X (1), pp. 38-53 doi: <http://dx.doi.org/10.15658/INVESTIGIUMIRE.191001.04>

## RESUMEN

Salinas, una parroquia rural del Cantón Guaranda de la Provincia de Bolívar en Ecuador, se ha convertido en un referente organizacional de producción y desarrollo cooperativo o solidario en ese país, debido a una serie de eventos generacionales que marcaron significativamente su proceso. El estudio, desarrollado bajo el enfoque cualitativo y modalidad de campo, caracterizó los factores que dinamizaron el desarrollo social y productivo de la comunidad, a través de la indagación a tres generaciones: los pioneros, actualmente no vinculados directamente a la administración de la organización; la generación intermedia, que ahora gerencia los negocios de la localidad; y la tercera generación, que es la que tomará las riendas de sus organizaciones en el futuro. Los aspectos analizados incluyen los imaginarios colectivos de las tres generaciones, el nivel de apoyo de personas externas a la comunidad las actividades en cada generación, desde el trabajo en mingas, pasando por la formación y capacitación en organización y tecnologías de producción en derivados de la leche, hasta la incursión de sus productos en mercados nacionales e internacionales. Se estudió la evolución organizacional desde el aspecto solidario y cooperativo hasta una visión con un corte empresarial. Se utilizaron bases teóricas de capital social y se buscó así caracterizar a las tres generaciones; el resultado final fue aproximar las condiciones que determinaron sus formas de pensar y actuar. Como conclusión se tiene que los factores que potencializaron el desarrollo productivo del Salinerito, se enfocaron en el capital social de sus generaciones, arraigado en raíces de organización y comunidad.

**Palabras clave:** cambio generacional, capital social, cooperativismo, desarrollo económico territorial, economía popular y solidaria, Salinas de Guaranda.

<sup>1</sup> El artículo es producto de la investigación titulada: *Modelo de gestión para Actores Sociales basado en el diagnóstico de bienestar para el Desarrollo del Carchi*

<sup>2</sup> Magister en Gestión Empresarial mención Marketing. Magister en Gestión Empresarial mención Proyectos. Licenciado en Administración de Empresas. Docente titular auxiliar 2 de la Universidad Politécnica Estatal del Carchi. Director del Proyecto: *Propuesta metodología de adopción de la normativa aplicable de Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF) para Pequeñas y medianas empresas (PYMES) y NIIF plenas para los productores de leche de la Provincia del Carchi y evidenciar el impacto de su inobservancia sobre la contribución neta de marketing*. Autor del libro: *NIIF'S-PYMES para empresas de base agropecuaria*. Coautor del artículo: *Análisis crítico de la responsabilidad social en entidades de salud*. Director de la carrera de Administración Pública de la Universidad Politécnica Estatal del Carchi. Correo: fernando.villarreal@upec.edu.ec

<sup>3</sup> Magister en Administración de Empresas mención Gerencia de la calidad y productividad, por la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Sede Ibarra. Ingeniero Agroindustrial por la Universidad Técnica del Norte, Ibarra. Certificado de Auditor Interno de la Norma ISO 9001-2000, ISO 9001-2008 en la Fundación de la Calidad. Publicación: *BPM para centros de acopio de leche cruda* (2011). Docente titular auxiliar tiempo completo en las Escuelas de Desarrollo Integral Agropecuario (EDIA), y Comercio Exterior y Negociación Comercial Internacional (ECEYNI) de la Universidad Politécnica Estatal del Carchi, desde 2009. Correo: fernando.villarreal@upec.edu.ec

<sup>4</sup> Administradora Pública de la Universidad Politécnica Estatal del Carchi. Trabajo de grado: *Diagnóstico del uso de la silla vacía en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de San Pedro de Huaca y en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Montufar para determinar la efectividad en los procesos participativos, en el período 2014-2017*. Correo: isabellapiaun@gmail.com



## GENERATIONAL CHARACTERIZATION OF THE SALINERITO COMPANY OF GUARANDA

### ABSTRACT

Salinas, a rural parish in the Guaranda Canton of the Province of Bolívar in Ecuador, has become an organizational reference for cooperative production and development or solidarity, due to a series of generational events that significantly marked its progress. This study, developed under the qualitative approach and fieldwork, characterizes the factors that stimulated social and productive development of the community through the investigation of three generations: the pioneers, currently not directly linked to the administration of the organization; the intermediate generation, which now manages the local businesses; and the third generation, which is the one that will take the reins of the organizations in the future. The aspects analyzed include the collective imagery of the three generations, the level of support from people outside the community, the activities in each generation, from the working in cooperatives, through the development and training in organization and production technologies for milk derivatives, to the launching of products into national and international markets. Organizational evolution was studied from perspective of solidarity and cooperation with a business focus. Theoretical bases of social capital were used and it was sought to characterize the three generations; the final result was to approximate the conditions that determined their ways of thinking and acting. The conclusion is that the factors that strengthened the productive development of Salinerito, focused on the social capital of their generations, rooted in organization and community.

**Keywords:** generational change, social capital, cooperativism, territorial economic development, popular and solidary economy, Salinas de Guaranda.

## CARACTERIZAÇÃO GERACIONAL DA EMPRESA O SALINERITO DE GUARANDA

### RESUMO

Salinas, uma paróquia rural do Cantón Guaranda da província de Bolívar no Equador tornou-se uma referência de organizacional para a produção e desenvolvimento cooperativo ou solidário nesse país, devido a uma série de acontecimentos geracionais que marcaram significativamente seu processo. O estudo foi realizado através de uma abordagem qualitativa e modalidade de campo, foi caracterizado os fatores que promoveram o desenvolvimento social e produtivo da comunidade, através da indagação de três gerações: os pioneiros, atualmente não ligados diretamente à administração da organização; a geração intermedia, que agora gerência os negócios locais; e a terceira geração, que é a que tomará as rédeas de suas organizações no futuro. Os temas discutidos incluem os imaginários coletivos das três gerações, o nível de apoio de pessoas externas à comunidade, as atividades em cada geração, a partir de trabalho em “mingas”, através da formação e capacitação em organização e tecnologias de produção de derivados leite, até a incursão de seus produtos nos mercados nacional e internacional. Foi estudada a evolução organizacional desde o aspecto solidário e cooperativo até uma visão com corte empresarial. Foram usadas bases teóricas de capital social e buscou-se caracterizar as três gerações; o resultado final foi apro-



ximar as condições que determinaram suas formas de pensar e agir. Como conclusão se obteve que os fatores que potencializaram o desenvolvimento produtivo do Salinerito, centraram-se no capital social de suas gerações, enraizados nas raízes da organização e da comunidade.

**Palavras-chave:** Mudança geracional, capital social, cooperativismo, desenvolvimento econômico territorial, economia popular e solidária, Salinas de Guaranda.

## INTRODUCCIÓN

Este artículo tiene como base las conceptualizaciones de capital social y la evaluación de este, a través de las generaciones que se han presentado en el territorio Salinas de Guaranda, que se ha constituido en un ejemplo en el Ecuador de cooperativismo, asociatividad y de solidaridad, para crear pequeñas empresas. Se ha investigado a tres generaciones, siendo la primera, la representada por los pioneros quienes enfrentaron varias dificultades en su territorio, sobre todo las referidas a la pobreza, y en donde prevaleció la organización; posteriormente los hijos de éstos, que fomentaron el proyecto del Salinerito, en donde se enfocan en el desarrollo empresarial y la competencia en mercados nacionales e internacionales; y la última generación, quienes son nietos de los pioneros, y que se enfrentan a desafíos diferentes, seguramente marcados por mantener las características establecidas en los dos grupos anteriores.

Para este estudio se utilizó el método cualitativo para obtener información a través de entrevistas semiestructuradas con grupos focales miembros de la comunidad, que representaron a las tres generaciones. Las cuestiones a investigarse se trataron de manera similar, aunque en el proceso de entrevistas se profundizó en algunos campos dependiendo de la calidad de respuestas.

En el texto se incluye un comparativo, basado en los resultados de las tres generaciones frente a cada aspecto investigado, específicamente de

para al cooperativismo, a las condiciones previas al emprendimiento, las condiciones sociales en las cuales se encontraba la comunidad, los actores que más se involucraron para consolidar el modelo de emprendimiento, las rupturas de asociatividad de la comunidad, los valores fundamentales que se han cultivado en la comunidad, la estrategia efectiva de comunicación que se enfoca para mejorar la interrelación personal, el factor migratorio, las perspectivas de la generación actual, el apoyo de organismos internacionales o estatales, entre otros.

También llegamos a conclusiones importantes y posibles alternativas de investigaciones futuras sobre el capital social y el desarrollo económico territorial.

## METODOLOGÍA

La investigación se realizó bajo un enfoque cualitativo y se buscó describir la situación percibida por los miembros de la Fundación de Organizaciones Campesinas de Salinas (Funorsal), que agrupa a todas las asociaciones productivas de la parroquia del Cantón Guaranda y que son resultado del proceso de cooperativismo y solidaridad, emprendido antes de 1970. Para ello se identificaron actores clave que han vivido este proceso, repartidos en tres generaciones: la comunidad de pioneros, que son aquellos que arrancaron el proceso de asociatividad desde 1970 hasta 1984, en general son todas las personas que han vivido las dificultades de su población y que los llevó a encontrar en la asociatividad una línea de trabajo con buenos resultados; después de los pioneros empieza a gestarse una nueva descendencia denominada intermedia, conformada generalmente por los hijos de los pioneros, actualmente su edad es de 30 años en adelante, e impulsan el proyecto del Salinerito a nivel empresarial competitivo con una visión más desarrollada; finalmente se investigó a la generación actual o moderna, que son todas las personas menores de 20 años, que de alguna manera se encuentran inmiscuidos dentro del fenómeno



del Salinerito, pero no directamente en su gestión empresarial, y que de manera coincidente corresponden a los nietos de la generación de pioneros y a los hijos de la generación intermedia.

Así también, se analizó su desempeño desde una comparación generacional que nos llevó más que a resultados finales a abrir interrogantes sobre el futuro de la comunidad del Salinerito frente a los desafíos que se presentan en los mercados nacionales e internacionales y frente al tipo de organización cooperativa o solidaria. Los participantes fueron escogidos a través de la información proporcionada por sus líderes y no necesariamente representa la visión de todos los integrantes de las generaciones, sino solamente la de los informantes, de los cuales se buscó que sean representativos de sus respectivos grupos etarios.

La metodología se basó en una modalidad de campo a través de la ubicación de grupos focales con las tres generaciones identificadas, incluido el Padre Antonio Polo, líder religioso considerado por muchos investigadores como el impulsor fundamental del cooperativismo en Salinas, y que para esta investigación forma parte del grupo de los pioneros. La recolección de información se hizo a través de entrevistas abiertas a todo el grupo focal con interacción libre y preguntas dirigidas. Se reunió a los grupos focales de manera independiente y se procuró obtener la información en función de la misma temática, con el uso de la entrevista semiestructurada, con el objetivo de profundizar en las respuestas buscadas. El grupo focal de pioneros contó con seis informantes, el de la generación intermedia con cinco, que corresponden a los órganos de decisión de Funorsal, y el grupo de jóvenes, menores de 20 años, contó con siete informantes vinculados a las acciones de emprendimiento que lleva adelante la parroquia. El procesamiento se realizó sobre los audios y videos recolectados, buscando resumir las posiciones por cada grupo focal, luego se realizó una matriz que permitió identificar la posición de cada grupo frente a una temática, esto se incluye en la tabla 1.

## Introducción, aspectos demográficos del caso de estudio

La parroquia Salinas ubicada a una hora de la ciudad de Guaranda, provincia de Bolívar en Ecuador, ocupa actualmente los terrenos de la hacienda Talahua, perteneciente a la familia Cordovez, una familia proveniente de Colombia, y Mitiavi-Salinas que perteneció a la Iglesia. Sin embargo, no fue sino hasta 1976, con la muerte del señor Alfredo Cordovez, cuando empieza el proceso de desarticulación de la hacienda, pasando a manos de particulares (Vaudagna, 2010).

En este caso se desarrolla la experiencia de Guaranda, exitosa dentro del sector cooperativo indígena, como forma de desarrollo económico territorial.

El Tour Salinero (2013) relata que Salinas tiene una extensión territorial de 490 km<sup>2</sup>, abarcando cuatro pisos climáticos que van desde los 3.500 msnm a los 800 msnm; al año 2010, su población era de 5.821 habitantes, para conformar alrededor de 1.300 hogares, lo que representa una media de 4,6 personas por hogar. En lo que respecta al desarrollo del evento salinero, genera una reducción del analfabetismo, que hasta los años noventa del siglo XX era del 85%, pasando a casi el 0% en la actualidad.

Los indicadores de pobreza, medida por las Necesidades Básicas Insatisfechas (NBI), son relativamente bajos, con tendencia a la reducción: en el 2001 era de 80,3% y en el 2010 disminuye al 42,3%; igual sucede con la extrema pobreza en NBI: para el 2001 era del 47,9%, pasando en el 2010 a 17,39%. Esto se considera un logro altamente significativo en comparación con Bolívar, la provincia a la que pertenece, que actualmente presenta una reducción de apenas el 8% en comparación con el índice presentado en el Censo de población de 2001. INEC (2010) Salinas presenta el mayor porcentaje de Población Económicamente activa, PEA en el año 2010 en comparación con Bolívar y Ecuador.



Según Vaudagna (2010), su historia de progreso comunitario se remonta a los años setenta del siglo pasado, con la llegada del sacerdote Antonio Polo a la Parroquia, un religioso proveniente de Venecia. Los salineros -como es el gentilicio de los habitantes del sector-, percibieron una propuesta de progreso comunitario con la experiencia de la creación de una casa comunal, que para ellos simbolizaba la autonomía comunitaria. La comunidad empezó a cambiar y con ella su infraestructura; mediante iniciativas comunitarias como la minga, se acercó el agua hacia algunas viviendas, se cambió cada una de las paredes de barro, los techos de paja y se inició con la creación de micro empresas.

Vaudagna (2010) sobre el nacimiento de la Cooperativa de ahorro y crédito en Salinas, menciona que:

En 1971 nació la Cooperativa Salinas Ltda., obteniendo personería jurídica en 1972, con 15 socios. Para 1974 había llegado a contar con 300 socios, más 100 adicionales provenientes de lugares alejados; consecuente a ello, se había empezado a mejorar la infraestructura y a mejorar la genética del ganado ovejuno. Esta, junto con el FEPP, la promoción humana de la diócesis de Guaranda, el Banco Interamericano de Desarrollo y otras organizaciones internacionales fueron la base económica fundamental en el caso Salinas, generando sostenibilidad a los emprendimientos nacientes, el lanzamiento de una fábrica de bloques de hormigón para mejora de la infraestructura, fundación de las clases del Colegio Particular Nocturno en 1974. (p.15).

- El mismo autor profundizó en la historia del nacimiento de la quesera de la Parroquia de Salinas, señalando que:

El lanzamiento de la quesera fue el 16 de junio de 1978, con el apoyo del Gobierno ecuatoriano representado por el Ministerio de Agricultura; así también, del Gobierno Suizo a través de su entidad Cooperación Técnica Suiza (CO-TECSU), generó en Salinas un intento más de producción enfocado a la cooperación comu-

nitaria. Un primer intento fallido tuvo lugar en el año 1974 con un producto similar producido por la familia Cordovez, una familia proveniente de Colombia y principales terratenientes de la zona, que por su condición tenían mayores oportunidades en los mercados y mejores condiciones de producción, opacando el progreso de la Cooperativa en sus inicios tanto en los niveles de producción, condicionados por la necesidad de utilidad inmediata, como en los canales comerciales. (p.18).

- Por su parte, Cantero (2012) se refiere a los organismos externos que prestaron su apoyo al proyecto Salinas de Guaranda:

Fueron varios los organismos externos que apoyaron el proyecto salinas y muchos de ellos siguen apoyando en la actualidad; la Operación Mato Grosso se enfocó en la conclusión de la casa comunal y la creación de la cooperativa de ahorro y crédito, generando apoyo a los primeros recintos e ingreso del agua no potable al pueblo. La FEPP direccionada a los créditos y proyectos para todas las cooperativas, forestación, viabilidad, asistencia técnica, acompañamiento constante a la FUNORSAL, viviendas ejemplares, agua potable. (p.16).

- Además, el mismo autor proporciona la estructura organizativa del caso Salinas, manifestando que:

Actualmente, Salinas tiene una estructura consolidada de empresas en diferentes giros de negocio, constituida de la siguiente manera: Corporación grupo Salinas, como su representante legal, gestor de políticas y gestión de marca; Comercializadora Nacional, como unidad comercial encargada del proceso de ventas a nivel nacional y en el exterior; Centro de Experimentaciones, equipo técnico de gestión de marca, aseguramiento de calidad y gestión de marketing; además de ello, las seis entidades en diferentes giros: Cooperativa de Ahorro y Crédito Salinas Ltda. (COACSAL), Cooperativa de Producción Agropecuaria "El Salinerito"



(PRODUCCOOP), Fundación de Organizaciones Campesinas de Salinas (FUNORSAL), Asociación de Desarrollo Social de Artesanos "Texal Salinas" (TEXAL), Fundación Grupo Juvenil Salinas (FUGJS), y Fundación de Familias Salesianas Salina (FFSS), cada una de ellas con sus diferentes agrupaciones de negocio. La dirección del grupo salinas está representada por una junta directiva constituida por los representantes de cada una de las 6 instituciones fundadoras.

El modelo se fundamenta en los valores de asociatividad, confianza, amistad, humildad, servicio a los demás, pero sobre todo en un control riguroso de las finanzas.

La primera generación de líderes comunitarios, fortaleció un modelo asociativo, con un trabajo no asalariado, pensando en un sentido de bienestar colectivo, la minga era el instrumento de desarrollo con un trabajo voluntario y solidaridad, situación que permitió una cohesión férrea entre sus habitantes. (p.32).

El objetivo de esta investigación, aparte de desarrollar una descripción del proceso desarrollado en la comunidad de Salinas, siendo éste ejemplo de asociativismo, contemplando así también el capital social que corresponde a todos los imaginarios colectivos que se dan dentro de una comunidad y que de alguna manera configuran la forma de pensar de las concentraciones que conforman esta sociedad. Entonces, bajo este concepto general de capital social, se presentan los resultados.

## RESULTADOS

### La generación de pioneros cuenta la historia en sus inicios

Salinas era una comunidad con un índice de pobreza elevado, similar a las poblaciones con un alto número de población indígena hasta antes de la década de los setenta del siglo pasado; el único sustento que tenían las familias de esta población, era la mina de sal, de manera especial en verano.

Se podría decir que la posibilidad de la extracción de este producto pudo haber sido positivo, pero la relación laboral era una herencia de los tiempos de los *huasypungos*, en el mejor de los casos. La situación económica era deplorable, el trabajo dependía exclusivamente de la mina de sal, los recursos básicos eran inexistentes, las vías en malas condiciones y las condiciones de educación y salud precarias. Esta aguda realidad fue un campo propicio para que, sobre la base de las necesidades comunes, se creen de igual forma aspiraciones conjuntas.

Es así como a finales de 1970 e inicios de la siguiente década, se acoge apoyo externo de diversas personas, desconocidas para la comunidad, provenientes de Italia y Alemania y se realizaron obras sociales de manera esporádica. La reacción de los habitantes de Salinas en un principio era de temor a lo desconocido, pero con el pasar del tiempo iban aceptando a los extranjeros. Una de esas personas fue el sacerdote católico Antonio Polo, contribuyente fundamental al proceso de la organización. Las primeras actividades comunitarias fueron las mingas; en un inicio, éstas no parecían entregar los resultados fundamentales que se buscaba en la comunidad, hasta que en 1971 decidieron crear la casa comunal con el propósito de generar independencia. Este evento de desarrollo de capital social, generó, a decir de los entrevistados, un imaginario colectivo trascendental. Antes de este hito, los Salineros tenían un identitario de pertenecer a la hacienda y que todo su accionar giraba alrededor de ella y, sobre todo, de la extracción de la sal. Después de haber construido la casa comunal, la comunidad fue accediendo a un pensamiento colectivo que concluyó, luego de muchos años, en visibilizarse con independencia.

En los años setenta, la parroquia de Salinas prácticamente no tenía movimiento económico, la presencia del trueque de los productos de pequeñas parcelas era su medio de adquisición de bienes y servicios, se mantenía el compadrazgo para intercambiar productos de primera necesidad tanto de zonas templadas y de la zona fría, se generaba en mayor porcentaje la producción agropecuaria de los productos andino y el autoconsumo era per-



manente. Los actores que más influyeron para potencializar el desarrollo de la comunidad, fueron los grupos extranjeros (Testimonio, 2015), entre ellos el Padre Antonio Polo, Don Lefi y Don Jorge, quienes eran recibidos con fervor por la comunidad.

Al tratar el tema de las mingas, se identifica que en los inicios de la organización fueron factores cohesionadores no sólo a nivel económico sino también y principalmente en la identidad de la población. Según los entrevistados, esta característica se ha ido perdiendo, ahora las mingas están enfocadas a tareas como trabajar más tiempo de lo habitual en las asociaciones o empezar la jornada de trabajo antes de lo acordado con el propósito de obtener resultados empresariales; pero, de alguna manera, se está perdiendo el enfoque sociológico del inicio y se traslada a una lógica de productividad, aunque no ha habido rupturas de asociatividad, las personas ya no realizan reuniones entre la comunidad, puesto que lo único que les importa es mejorar la organización empresarial, según las expresiones de los entrevistados. Esta descripción deja abierta una hipótesis de estudio a nivel organizativo, pues demanda muchas cuestiones, tales como:

- ¿Es necesario el mantenimiento de la figura de las mingas como mecanismo de trabajo conjunto, en donde prima el esfuerzo físico y no intelectual, en los actuales momentos en donde muchas de las necesidades de infraestructura han sido satisfechas y que en otros momentos fueron factores cohesionadores?

- El trabajar más horas para la organización comunitaria ¿puede ser considerada como una forma de minga, en las circunstancias del entorno actual o, por lo contrario, es una derivación propia del crecimiento empresarial que se ha presentado en la organización?

- Con el objetivo de mantener las condiciones de cohesión social de las mingas ¿es imprescindible el contacto físico de los integrantes o es posible utilizar medios virtuales?

¿Es importante la presencia de las mingas para mantener el sistema cooperativo dentro del pro-

ceso empresarial que actualmente está viviendo la población de Salinas?

Otro aspecto que los pioneros destacan, es la presencia de desconfianza, que fue disminuyendo gracias a la visión del párroco y de las obras tangibles construidas; en este sentido, uno de los entrevistados menciona lo siguiente: *esta confianza no se pudo alimentar sólo con palabras, fue necesario demostrarla con el servicio* (Testimonio, 2015).

Una de las cuestiones a investigar, fue describir la posición de las generaciones respecto a las dificultades que conllevan las propiedades comunales, que se desata en la figura del individualismo. Al respecto, el grupo de pioneros investigado, menciona que es un factor importante en la vida de las personas, pero cuando crece en forma desmedida se torna perjudicial. Las personas buscan, de cierta forma, el servicio, por lo tanto, se integran a un sistema comunitario, y es bueno hacer reuniones de motivación para corregir y mejorar el servicio; en este sentido, es importante destacar que el ideal de comunidad mostrado por los pioneros, es de servicio y no de productividad, esta última no es un fin, esta posición es recurrente en algunas de las respuestas recibidas: *Al final siempre se mueve el individuo por el bienestar de ellos y de la familia; por lo tanto, hay que unir lo comunitario con las aspiraciones individualistas* (Testimonio, 2015), debido a que esto es un aporte al fortalecimiento de la comunidad. El individualismo se ha vencido dentro de la comunidad, cuando se ha demostrado que se puede trabajar en equipo.

También se indagó acerca de los valores que han permitido la organización de Salinas, los que constituyen puntos de apoyo para su crecimiento. Cantero (2012) proporciona los siguientes valores fundamentales obtenidos en la comunidad: mantener una interrelación familiar, liderazgo con la comunidad, confianza externa, sentido de pertinencia, empoderamiento para hacer bien los productos, motivación, cuidado del medio ambiente, fortalecimiento de los productos, igualdad entre dirigentes y socios, control del Estado, buen servicio, solidaridad, honradez, ética.



Frente a los cuestionamientos de valores, los pioneros dicen que ningún proyecto habla de resultados medidos en valores, lo único en lo que se centran es en el factor económico, esos tipos de proyectos *no tienen alma*. El Padre Antonio (2015) fomentaba a las personas de esta comunidad, que para lograr satisfacer las necesidades de los clientes y obtener su lealtad *hay que tener alma y brindar un buen servicio*; esta frase se podría mencionar como un reglamento que tienen las personas de esta comunidad. Se destaca que los códigos de convivencia de la comunidad no fueron escritos, sino que se vivían, esto crea un sistema sólido de capital social que se sobrepone a las formalidades y que se traslada hacia los otros grupos con quien se contacta un individuo.

Según, Chamorro, N. (2015), informante de los pioneros, una consigna de trabajo fue permanecer unidos, pero en la actualidad a las personas ya no les interesa, buscan únicamente ganar dinero y llevar sus negocios a flote; es por ello, que es necesario buscar personas con habilidades de liderazgo y espíritu comunitario; sin embargo, al parecer aún se siguen manteniendo estos principios en la actualidad, aunque no con las mismas prácticas aplicadas por el grupo de iniciadores.

Sobre las estrategias de comunicación impulsadas, el grupo que administra actualmente a la organización de Salinas, destaca las reuniones que se realizaban en esta comunidad para transmitir el mensaje de voz a voz. Además, existían líderes que se ponían en frente para realizar estas reuniones, para fomentar, sobre todo, el respeto hacia todos los miembros de estas asociaciones. Estas afirmaciones permiten demostrar la filosofía organizativa que se buscaba, ya que se observa de manera marcada el respeto por la opinión del individuo y no de su nivel de recursos físicos que aporte, elemento clásico del sector privado.

Una política que prevaleció por un largo tiempo, fue la conciencia de la necesidad por capacitar a las futuras generaciones, lo que se consiguió gracias a los contactos externos que se fueron consiguiendo después de los éxitos de mediano plazo. Siempre

existió el condicionamiento que las personas que se capacitan regresen al sector y contribuyan con su conocimiento y experiencia en el desarrollo de sus microempresas. Más adelante, la generación intermedia afirmará su sentido de obligación moral de regresar al territorio, producto de esa visión del capital social que se respira en la comunidad. Según los investigados, se presiente que en la actualidad estos valores se están perdiendo debido a que las personas van optando por otras oportunidades laborales, esto parece corroborarse con las respuestas de la generación más reciente de jóvenes. Los pioneros ven con cierta resistencia la actitud que representa la generación intermedia y mencionan que ellos tienen desesperación por entrar a trabajar y conseguir ingresos en el menor tiempo posible, mientras que existen otras opiniones que justifican esta actitud, porque es una cualidad válida para buscar espacios de innovación y la diversificación, factores claves para competir. También se critica que no existe sentido de pertenencia por parte de ellos, en comparación con el ambiente de trabajo de los pioneros, aunque se afirma que sí existe la intención de conservar las asociaciones para continuar con el proceso que se ha venido generando a lo largo del tiempo en esta comunidad.

El factor tecnológico no ha sido una limitante para el desarrollo, la comunidad ha comenzado los procesos con tecnología básica, inclusive, podríamos llamarla rudimentaria, pero que con el pasar del tiempo ha evolucionado adoptando procesos, incorporando nueva tecnología y mejorando los sistemas de producción, este efecto como producto, en un principio, de la influencia de entes externos a la comunidad y luego de los procesos de capacitación de la generación intermedia.

### **El desarrollo innovativo del Salinerito, resultados de las entrevistas a la generación intermedia**

El desarrollo conseguido es producto de la integración de organismos de cooperación externa y de las personas nativas de la comunidad, las cuales han intervenido simultáneamente para generar innovación, se podría mencionar que, en ocasiones,



al tratarse de una comunidad pequeña, la innovación estaba disminuyendo, pero mediante la observación de ejemplos de organismos externos, se ha recuperado esta iniciativa y se ha continuado con los procesos; además, se busca generar solidaridad entre la comunidad. (Cantero, 2012).

Una fuerte motivación que generó en los Salineritos, fue el descubrimiento de las nuevas capacidades a nivel técnico y gerencial que obtuvo su talento humano como efecto de los procesos de capacitación, en su mayoría promovida por parte de Universidades del extranjero.

A decir de la generación intermedia, los factores negativos que tuvieron que atravesar, podrían resumirse en los siguientes: *i)* Falta de apoyo de las autoridades provinciales, por lo tanto, fue arduo el trabajo para fomentar el desarrollo en Salinas; *ii)* A finales del año 1999, cuando el Ecuador se vio afectado por el proceso de dolarización, se generó inestabilidad porque no estaban preparados para lograr ventajas empresariales reales.

El papel de las mujeres, inicialmente no fue protagónico, ellas no eran trabajadoras a tiempo completo, y en sus tiempos libres intervienen en actividades como la confección de textiles y, posteriormente, los emprendimientos de embutidos. Para fortalecer la presencia productiva de las mujeres, se creó una asociación hace cinco años, con lo que las mujeres están teniendo una posición estratégica más visible dentro de la comunidad, convirtiéndose en un proceso de cambio sustancial.

Según Chamorro N. (2015), perteneciente a la generación de pioneros, la presencia del Padre Antonio Polo es estrictamente necesaria para mantener la estructura económica y asociativa del Salinerito, que no tiene la suficiente fuerza. Es por ello, que si el sacerdote faltase físicamente, sería difícil generar confianza y tratar de motivar a las personas para que sigan con las asociaciones. Esta afirmación es negada categóricamente por los entrevistados de la generación intermedia, cuando manifiestan que existe una inmensa gratitud a esta gran persona por sus esfuerzos iniciales, pero, actualmente,

las organizaciones y la sociedad de la parroquia se encuentra lo suficientemente consolidada en el mercado como para hacer frente a las condiciones empresariales que demandan sus mercados.

Sobre el mismo tema, la presencia del Padre Antonio Polo, se afirma que como parte del proceso de innovación y de diversificación, se crearon más asociaciones y en todas han contribuido decisivamente las aportaciones del sacerdote; pero, actualmente, las decisiones finales se toman en función de los objetivos de cada grupo de manera autónoma.

La segunda generación afirma que tiene bases fortalecidas en el cooperativismo, fruto del legado de capital social sembrado por los pioneros.

Otra estrategia de innovación aplicada, fue la réplica del modelo de desarrollo de Salinas de Guaranda a otros espacios geográficos; una experiencia se presentó en Chimbo-Guaranda, donde fue impulsado por los jefes políticos de esas comunidades, pero, debido a cuestiones culturales que dificultaban las relaciones con las personas de la comunidad, no fue lo suficientemente exitoso. Este también es un mecanismo de capital social que, para el caso de Salinas, es fértil al consolidar el modelo cooperativo-solidario.

Actualmente, las personas adultas y jóvenes del Salinerito, lideran los procesos productivos, a diferencia de los adultos mayores, que sienten que han sido relegados; aunque se han efectuado intentos para aprovechar sus experiencias con la conformación de un grupo donde ellos puedan contribuir con sus ideas. Desde el punto de vista de los investigadores, la convivencia armónica de las dos generaciones iniciales y la inclusión de la generación más joven, podría mantener la historia colectiva del proceso de Salinas de Guaranda y potenciar sus cualidades cooperativas y solidarias.

Ahora, la generación actual presenta una información importante y menciona que la asociatividad sigue siendo la base de la organización, además de la autonomía de cada una de las asociaciones, allí los miembros deciden quien contrata, quien trabaja y establecen una proyección de las



utilidades que se obtendrán. Cuando una de las asociaciones no se ha desarrollado lo suficiente, se articula con otras de mayor envergadura para lograr que sus productos puedan ser comercializados en los diferentes mercados. Lo que es común, a decir de los entrevistados, es la primacía de los intereses de las asociaciones y, en particular, de cada uno de los miembros a costa de sacrificar mercados, clientes y rendimientos financieros, de allí su carácter solidario.

Dentro del ambiente de la entrevista, se percibe que las generaciones actuales y las futuras han perdido aquellas dificultades comunes que en un inicio permitieron un nivel mayor de cohesión social. Según algunos entrevistados, este nuevo clima de *comodidades* podría poner en peligro la asociatividad. Para evitar este desgaste natural social se está trabajando en estrategias que permitan no olvidar este rico pasado. Frente a estas estrategias, los pioneros se sienten frustrados, pues dicen que las nuevas generaciones no hacen los esfuerzos necesarios para integrarlos. Cabe destacar, que desde hace aproximadamente 11 años se ha cubierto las necesidades básicas de la parroquia y gran parte de ello a partir del trabajo de las asociaciones de los habitantes con el apoyo de diversos recursos provenientes de otros países, muchos de ellos desde Italia. Para esta dotación, la presencia del Estado no ha sido constante, y frente a ése desaprovisionamiento actúa el cooperativismo.

Así pues, para cultivar el espíritu emprendedor se ha creado un programa llamado *Jóvenes emprendedores*, en donde los asistentes se capacitan por al menos seis meses, y realizan sus pasantías o prácticas pre profesionales. En ellos participan jóvenes que pertenecen a la comunidad y algunos externos que se sienten atraídos.

El grado de innovación a partir de la filosofía del cooperativismo y la solidaridad a que ha llegado la gente de Salinas, es sorprendente, inclusive, en lugares casi desiertos se han desarrollado emprendimientos innovadores y se genera una cultura de permanente innovación. Una de las características de este espíritu emprendedor que se vive en la pa-

roquia, es que existen iniciativas y motivaciones propias, no impuestas, a decir de los entrevistados, si no se hacen de esta manera, no se llegan a culminar.

Así mismo, los entrevistados destacan aspectos más específicos del desarrollo de su parroquia y le dan una importancia fundamental a la calidad de vida y, en medio de ello, a la educación como elemento de capital social que le permite fortalecer la innovación. A finales de los años setenta del siglo pasado, cuando Salinas era una localidad subdesarrollada, existía un 92% de analfabetismo, la tasa de mortalidad infantil era superior al 40%, (INEC, 2010) como resultado de un sistema de explotación que los informantes identifican como un espacio de esclavitud extrema. La generación intermedia menciona que en este ambiente no se tomaban en cuenta las opiniones de las personas. Sobre esta realidad de capital social se cohesionó la parroquia.

En la entrevista se constató que una de las primeras experiencias a nivel de trabajo conjunto fue la cloración del agua, que no fue del todo exitosa, pero, a pesar de ello, se emprendió en la casa comunal, actividad que ya se habló anteriormente. Los entrevistados mencionan que la innovación ha sido permanente, no identificada como tal, sino hasta hace algunos años; por ejemplo, en la construcción de casas para cada familia, se han desplegado intensivos esfuerzos de innovar y también de mejorar el sistema de solidaridad. Parte del éxito de Salinas, también se debe a la posibilidad cierta de la reinversión en su propio territorio; en la entrevista se mencionó lo siguiente: *Los pueblos crecen cuando el dinero se queda en el sector, es decir, si el dinero y la mano de obra migra hacia la ciudad esta absorbe el dinero de las localidades y la ciudad progresa* (Testimonio, 2015).

Pues bien, hoy la innovación transita por la formación superior y especializada de más de 50 jóvenes que han terminado la universidad y actualmente continúan estudiando para contribuir con el desarrollo económico de Salinas. Con esta formación ya se discute al interior dar un salto con innovación de la producción hacia el turismo, que actualmente ya está operando, pero que debe profundizarse.



## El caso de Funorsal

La Fundación de Organizaciones Campesinas de Salinas (Funorsal) es un espacio de discusión y consenso de las organizaciones campesinas que trabajan en la parroquia. Uno de los objetivos de creación es mantener el espíritu solidario que los ha caracterizado, procurar el crecimiento de cada asociación productiva y con la visión hacia los jóvenes que tomarán el liderazgo de los diferentes emprendimientos.

Un suceso importante para el desarrollo, fue mantener el modelo comunitario que tenía Salinas, es decir, acceder a las exigencias de los mercados y mantener una economía estable, ya que este modelo ayudo a salir de la pobreza a varias personas y que vale la pena continuar con el mismo. Por otro lado, otro de los sucesos detonadores se considera que es la voluntad de sostener y mantener las empresas ya creadas, y transmitir este suceso a las nuevas generaciones.

La tarea que la segunda generación encomienda a los jóvenes, es transmitir el sentido de pertenencia, que es una práctica para los padres hacia sus hijos, puesto que se cree que la tecnología, la educación y las corrientes externas que pueden afectar el pensamiento de los jóvenes, son más intensas en comparación a las dos generaciones anteriores; esta influencia puede provocar un sentimiento de individualismo, sobre todo en aquellos que tienen contacto con otros países. Esta es una tarea pendiente e importante para la continuidad del proceso endógeno.

Por parte de la segunda generación, se identifica que existe una nueva forma de comunicar, distinta a la que ellos vivieron, en donde el contacto físico y las discusiones cara a cara eran el factor común; ahora las comunicaciones virtuales son de uso imprescindible, pero el reto es lograr la misma cohesión social que se consiguió en el pasado.

Ya en la entrevista con los jóvenes, sus apreciaciones muestran muchas relaciones coincidentes con la segunda generación y algunas contradiccio-

nes frente a los pioneros. Ellos no han sido presa de las carencias de servicios básicos, de recursos económicos, de apertura a la opinión y de organización, que si lo vivieron sus predecesores; desde esa realidad consideran y agradecen a sus padres y abuelos, pero buscan un sentido de competencia para dar valor agregado a los productos y sentirse satisfechos para apoyar a sus familias. Existe un peso moral, parte del capital social, por el mantenimiento y fortalecimiento del proceso.

Existe un respeto sobre la figura del Padre Antonio Polo como líder religioso y social, aunque aceptan y admiran el positivo relevo empresarial que se ha dado con la segunda generación. De cierta manera, se está tratando de dejar su liderazgo a las personas jóvenes, aspecto que se valora mucho desde ellos, pero consideran que el aspecto religioso necesita un personaje que, en parte, pueda emular el trabajo de Polo, al igual que en el aspecto social. Cuando los jóvenes mencionan lo social, se identifica que sus esfuerzos tienen la visión con preminencia de lo empresarial, cosa que es criticada por los pioneros que consideran que el tema social debería ser central. De igual forma, conviene plantear como hipótesis a estudiar, la conveniencia de lo social versus lo empresarial, sobre todo en el largo plazo. A decir de los jóvenes, el fortalecimiento organizativo es un trabajo ya desarrollado, por lo tanto no correría ningún riesgo, porque hay un camino marcado a seguir.

Una de las actitudes con la que los jóvenes se caracterizan en el sector, es el positivismo, existe un compromiso de trabajo, consideran que las oportunidades están dadas, únicamente depende de ellos aprovecharlas. Frente al cuestionamiento del conformismo en la parroquia por parte de los jóvenes, dicen que existe, pero no es un factor común. Desde la visión de los jóvenes, se reconoce las iniciativas de la segunda generación de motivar su emprendimiento, y es una idea aceptada por ellos.

Consideran, los jóvenes, que las bases para afrontar los cambios dinámicos del entorno, son la experiencia y la tecnología, y se debe combinar las dos cosas para continuar con el objetivo estable-



cido. La experiencia de los pioneros ha contribuido a realizar los productos de calidad, pero, en la actualidad, la tecnología ayuda a que se elaboren de manera más rápida y cumpliendo con los estándares requeridos; bajo esa dinámica se pretende continuar el proceso.

Finalmente, se concluye con un estudio comparativo de las respuestas que se han obtenido de las tres generaciones estudiadas, lo que se muestra en la tabla 1.

**Tabla 1.** Matriz de comparación de respuestas de las generaciones

Preguntas Realizadas	Respuestas		
	Primera Generación-pioneros	Segunda Generación	Tercera Generación-jóvenes
	Pioneros 1970 – 1984	Intermedios 1985-1997	Jóvenes 1998 en adelante
<b>¿Cómo fueron los inicios y las condiciones sociales en las cuales se encontraba la comunidad?</b>	Comunidad muy pobre.	Los servicios básicos ya estaban cubiertos en un gran porcentaje.	Símbolo de economía popular y solidaria frente a la zona.
	Las familias vivían de la mina de sal.	Se origina el cooperativismo.	No existe estructura orgánica.
	No había trabajo.	Empezaron a organizarse los préstamos de dinero en pequeñas cantidades.	Desarrollo de la producción y diversificación del trabajo comunitario.
	No tenían recursos básicos.		Utilidad reinvertida en la comunidad.
	La situación económica era deplorable.		
	Se realizaban mingas para ayudar a la construcción de diferentes obras.		
<b>¿Quiénes fueron los actores que más se involucraron para consolidar este modelo de la comunidad el Salinerito?</b>	Grupos extranjeros (Maturoso) provenientes de Italia y Alemania, dentro de ellos estaban el Padre Antonio Polo, Don Lefi y Jorge.		
<b>¿Hubo rupturas de asociatividad de la comunidad o siempre se mantuvieron unidos?</b>	No hubo rupturas de asociativas, se mantenían unidos por medio de las mingas comunitarias.		Ahora las mingas están enfocadas a tareas como trabajar más tiempo, sin dejar en ningún momento su puesto de trabajo y faltando a las reuniones que se realizaban.



<b>¿Cuáles creen que hayan sido los valores fundamentales que se han cultivado en la comunidad?</b>	Mantener una interrelación familiar.	Honradez.
	Liderazgo con la comunidad.	Respeto
	Confianza externa.	Ética y Moral
	Sentido de pertinencia.	Voluntad
	Empoderamiento para hacer bien los productos.	Control
	Motivación	
	Cuidado del medio ambiente.	
	Fortalecimiento de los productos.	
	Igualdad entre dirigentes y socios.	
	Control del Estado	
	Buen servicio	
	Solidaridad	
Honradez		
Ética		
<b>¿Cuál es la estrategia efectiva de comunicación?</b>	Reuniones	La interrelación personal no se está dando dentro de la comunidad, aunque la infraestructura tecnológica ha mejorado, esta no sustituye al verse cara a cara.
	Comunicación de voz a voz.	
	Respeto mutuo	
<b>¿El factor migratorio de los socios y los hijos de los socios como se han venido dando en los últimos días?</b>	Buscaba ir a otro lugar. Cuando se realizaban reuniones se había acordado que los hijos de los moradores del Salinerito que hayan salido a prepararse en el exterior debían de regresar al sector.	Se da la inmigración, es decir. extranjeros llegan a la comunidad y forman sus familias.



<b>¿La generación actual está interesada en continuar con el proceso que se ha venido dando?</b>	Lo que más les interesa es:	Debido a la comodidad en la que se han criado los jóvenes, es un impedimento para que ellos continúen con la asociación.	En ciertos jóvenes se siente:
	Trabajar y conseguir ingresos.	La nueva tecnología puede generar individualismo.	Actitud positiva
	En diversificación		Compromiso de trabajo
	No existe sentido de pertenencia.		Innovadores
	Después seguir con el camino comunitario.		Adquiriendo nuevos conocimientos.
			Con el compromiso de seguir adelante.
			En otros jóvenes se mira el pesimismo y descuido, esto se da por el pensamiento de que ya se lo tiene todo.
<b>¿Han tenido el apoyo de organismos internacionales o estatales?</b>	Organizaciones externas		
	Apoyo del Estado Ecuatoriano.		
<b>¿Ha habido el apoyo de universidades o centros de investigación?</b>		El apoyo de las universidades ha sido casi nulo.	
	Universidad del extranjero que llegó con talleres de emprendimiento.	El apoyo más relevante ha sido el voluntariado del extranjero.	
	Diversas universidades que han ayudado con experimentos y proyectos comunitarios		
<b>¿La ausencia del Padre Antonio será un detonante que ponga en riesgo la economía y asociatividad del sector?</b>	Si es necesaria debido a que las personas no tienen confianza entre sí; por el Padre Antonio es que aun se ha mantenido este valor.	No sería un detonante, debido a que el Padre Antonio es un catalizador del proceso de cambio; pero, en la actualidad, ya no está muy inmiscuido en temas productivos, pero aún sigue influyendo en la ética y la moral.	No existiría ningún riesgo debido a que la empresa está mejor constituida.



---

<b>¿Alguna vez se ha tratado de replicar los conocimientos de esta comunidad en otras zonas del país?</b>	Si se ha replicado los conocimientos en especial en la provincia Chimbo-Guaranda a quienes no les funcionó.
<b>¿Han existido capacitaciones con el fin de motivar a los jóvenes para que sientan el sentido de pertenencia hacia la sociedad salinerita y se generen emprendimientos?</b>	Se trata de motivar mediante enseñanzas prácticas, además se les lleva a visitar como es el proceso de los productos a las empresas y si a ellos les gusta se quedan trabajando como tipo pasantías. <hr/> Las universidades han tenido una participación más bien pasiva, no muy vinculante.
<b>¿Se ha pensado en un departamento de talento humano, es decir, que exista una estructura organizacional?</b>	Si se piensa desarrollar el departamento para ayuda en la supervisión del personal y contribuya de mejor manera con la provincia. <hr/> No existía planificación. <hr/> Solicita ayuda a exteriores. <hr/> Se cuenta con una estructura organizativa.
<b>¿Qué tan satisfechas se encuentran las personas de la comunidad con su vida, son felices?</b>	Es un tema complicado hablar de la situación económica, pero cuando es de innovar y emprender, lo hacen sin dificultades.
<b>¿Cómo se visualiza a futuro Salinas?</b>	Si se mantiene el espíritu comunitario esta seguirá, pero si no se logra cambiar el pensamiento de los integrantes de Salinerito esta decaerá. <hr/> Creo que los jóvenes somos muy felices, estamos rodeados de un paisaje hermoso y Salinas siempre ha tenido las puertas abiertas para cualquier extranjero, los jóvenes somos muy competitivos y hemos logrado transmitirlos.

---



## CONCLUSIONES

Los factores que potencializaron el desarrollo productivo del Salinerito, se enfocaron en el capital social de sus generaciones, arraigado en las raíces de organización y comunidad, tal como se demuestra en la experiencia no exitosa de reproducir el proceso en Guaranda.

El talento humano de la Parroquia de Salinas se enmarca en una cultura de emprendimiento e innovación en todas las generaciones, a pesar de haber sufrido los modismos externos nacionales y extranjeros, esto según las afirmaciones coincidentes de las tres generaciones.

Los siguientes aspectos se constituyen en hipótesis a estudiarse en otras investigaciones. Es posible lograr un espíritu de cohesión social con las formas actuales de trabajo y de comunicación, muchas caracterizadas por entornos virtuales. Es pertinente el trabajo manual para desarrollar cohesión social en una organización de entornos urbanos.

### Recomendaciones

El establecimiento de nuevas investigaciones en el campo de la antropología de las familias de Salinas, se hace importante para evidenciar factores sociales que pueden ser los que potencialicen a otros sectores con similar trayectoria socio productiva.

Este avance no es concluyente, pero sí muestra las principales características que deberían estudiarse para mantener las condiciones anteriores, sin que se pueda afirmar, de ninguna manera, que estas condiciones son claves para el éxito.

## REFERENCIAS

- Cantero, P. A. (2012). *Salinas de Guaranda: horizonte de economía solidaria*. Quito: Abya-Yala.
- Chamorro, N. (2015). Entrevista de I. J. Villarreal [Cinta de audio]. *Caracterización generacional de la empresa El Salinerito de Guaranda*, Salinas, Cantón Guaranda, Provincia de Bolívar, Ecuador.
- INEC (2010). Pobreza por Necesidades Básicas Insatisfechas. Recuperado de: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/pobreza-por-necesidades-basicas-insatisfechas/>
- Polo, A. (2015). Entrevista de I. J. Villarreal [Cinta de audio]. *Caracterización generacional de la empresa El Salinerito de Guaranda*, Salinas, Cantón Guaranda, Provincia de Bolívar, Ecuador.
- Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo de Ecuador. (2013). Proyecciones y estudios demograficos. Recuperado de [sni.gob.ec/proyecciones-y-estudios-demograficos](http://sni.gob.ec/proyecciones-y-estudios-demograficos): <http://sni.gob.ec/proyecciones-y-estudios-demograficos>
- Tour salinero. (24 de julio de 2013). Turismo de Salinas de Guaranda [Mensaje en un blog]. Recuperado de [toursalinerito.blogspot.com](http://toursalinerito.blogspot.com): <http://toursalinerito.blogspot.com/2013/07/salinerito-historia.html>
- Vaudagna, M. (2010). *El Evangelio y la Quesera*. Quito: OTTO.