



Revista de Antropología Social

ISSN: 1131-558X

ras@cps.ucm.es

Universidad Complutense de Madrid  
España

Ruiz-Ballesteros, Esteban  
Comunidad, bienes comunes y turismo en Floreana (Islas Galápagos)  
Revista de Antropología Social, vol. 26, núm. 2, 2017, pp. 333-354  
Universidad Complutense de Madrid  
Madrid, España

Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=83853471007>

- Cómo citar el artículo
- Número completo
- Más información del artículo
- Página de la revista en redalyc.org

redalyc.org

Sistema de Información Científica  
Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal  
Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso abierto

## Comunidad, bienes comunes y turismo en Floreana (Islas Galápagos)

Esteban Ruiz-Ballesteros<sup>1</sup>

Recibido: 9 de enero de 2017 / Aceptado: 14 de abril de 2017

**Resumen.** Los habitantes de Floreana son cada vez más dependientes del turismo, pero no controlan esta actividad a nivel local (flujos, beneficios, gestión); por eso pretenden cambiar el modelo turístico. El desarrollo de un turismo de base local alternativo pasa por un necesario proceso de construcción de comunidad y creación de bienes comunes, lo que supone un reposicionamiento local tanto frente al mercado (encarnado en los operadores turísticos) como ante el Estado (sustanciado en políticas de conservación ambiental). Este proceso presenta dificultades tanto de origen externo como interno, ya que la propia sociedad local es heterogénea. Floreana se nos presenta como una suerte de metáfora “buena para pensar” múltiples procesos que están emergiendo en la sociedad contemporánea: ¿cómo se genera lo común? ¿cómo se construye comunidad? ¿qué espacio queda entre el mercado y el Estado para la comunidad y lo común?

**Palabras clave:** Comunidad; bienes comunes; turismo de base local; Galápagos.

### [en] Community, commons and tourism in Floreana (Galápagos Islands)

**Abstract.** Floreana inhabitants are increasingly dependent on tourism, but they do not locally control the tourist activity (flows, benefits, management). Thus, they intend to change the tourist model. The development of an alternative community-based tourism involves a necessary process of community building and the emergence of commons, which means a local repositioning both facing the market (incarnate in tour operators) and the State (defined by conservation policies). This process presents difficulties of external and internal origins, since the local society is heterogeneous. Floreana is a metaphor “good for thinking” multiple processes that are emerging in contemporary societies. How is a “commons” produced? How does community-building takes place? How much space is left between market and State to promote community and commons?

**Keywords:** Community; commons; community-based tourism; Galápagos.

**Sumario.** 1. Introducción. 2. Floreana en Galápagos. 2.1. El poblamiento de la isla. 2.2. El Estado en Floreana. 2.3. El desarrollo del turismo, la penetración del mercado. 3. Turismo, bienes comunes y comunidad. 4. ¿Un turismo que construye comunidad y genera nuevos bienes comunes? 4.1. Un nuevo producto turístico. 4.2. Una organización turística local. 4.3. Bloqueos, resistencias e incertidumbres. 5. Conclusiones. 6. Referencias bibliográficas.

**Cómo citar:** Ruiz-Ballesteros, E. (2017). Comunidad, bienes comunes y turismo en Floreana (Islas Galápagos), en *Revista de Antropología Social* 26(1), 333-354.

<sup>1</sup> Departamento de Antropología Social, Psicología Básica y Salud Pública. Universidad Pablo de Olavide, Sevilla. [eruibal@upo.es](mailto:eruibal@upo.es)

## 1. Introducción<sup>2</sup>

“El turismo se nos ha venido encima”. Con esta frase Ángel Naula nos explicaba lo que estaba ocurriendo en su isla Floreana. Él mismo, junto a su familia, aprovechando una estructura metálica y unos toldos destinados a un invernadero que jamás se instaló, acababa de improvisar en el porche de su casa un restaurante —“La Corona del Diablo”— que comenzó a funcionar conforme les fueron enviando grupos de turistas desde la vecina isla de Santa Cruz. Hasta entonces, Floreana, o, mejor dicho, su parte habitada, había quedado al margen del boom turístico que experimentaba Galápagos. Un pequeño hotel familiar era toda su infraestructura para albergar a los escasos visitantes que llegaban en grupos concertados. Ángel, no sin cierta ambivalencia, intuía que un horizonte nuevo se abría en una isla habitada por apenas 150 personas. De pronto, Floreana estaba en la ruta de los tours diarios organizados desde el centro turístico del archipiélago. Comenzaron a llegar lanchas con una media de 16 visitantes que pasaban en la isla unas cinco horas, incluido el almuerzo; algunos días un par de embarcaciones, otros más de diez (superando el número de turistas al de los propios habitantes). En pocos años surgieron cuatro restaurantes, distintos alojamientos, se compraron rancheras y botes para el transporte de los turistas, y lo que era una sociedad aislada y volcada en la vigilancia ambiental y la agroganadería de autoconsumo comenzó a tomar un claro perfil turístico.

“El turismo se nos ha venido encima”, parecía querer decir: ¿qué efectos tendrá sobre nuestra vida cotidiana?, ¿en qué nos convertiremos? Ángel ha terminado trabajando en el muelle, como funcionario, supervisando los equipajes de los turistas y las mercancías de los locales, previniendo la circulación ilegal de plantas y animales que puedan causar un daño irreparable al frágil ecosistema de Galápagos. La economía local se ha transformado profundamente, el dinero no se utilizaba prácticamente al interior de la isla, no había necesidad de él en un contexto particularmente marcado por el autoconsumo y donde las compras se hacían en el exterior. El nivel de consumo se ha disparado, así como la construcción, los ordenadores o los vehículos a motor. Cabe pensar que lo que era una comunidad autosuficiente y cohesionada debe estar resquebrajándose como consecuencia de su inserción acelerada en el mercado. Pero Floreana no ha sido tan previsible, e ilustra una interesante paradoja para reflexionar sobre el sentido de la comunidad, de los bienes comunes y del papel que en todo ello puede jugar el desarrollo del turismo. Ángel Naula sigue con su restaurante familiar, pero no ha abandonado ni sus cultivos ni su ganado, está orgulloso de su nuevo empleo público, aunque tuvo que renunciar al transporte marítimo de turistas, y al mismo tiempo aboga por la creación de una organización local que controle el flujo de visitantes y organice con criterio colectivo el negocio turístico. Hasta ahora, el turismo de base local ha tenido un exclusivo carácter individual-familiar que no ha hecho más que acentuar la dependencia absoluta de los operadores externos.

Los habitantes de Floreana apuestan por cambiar un modelo de desarrollo turístico que no controlan en absoluto y sobre el que crecientemente descansa su economía. Su isla se encuentra sometida a una estricta legislación para la protección ambiental

---

<sup>2</sup> Esta investigación ha sido financiada a través de los proyectos “Retóricas de la naturaleza y turismo de base local: estrategias de sostenibilidad” (CSO2012-33044, MINECO) y “Antropología de la Conservación en Galápagos” (Fundación Charles Darwin y Universidad Pablo de Olavide). En el trabajo de campo participaron, junto al autor, Pedro Cantero y Javier Andrada.

como parte del emblemático Parque Nacional Galápagos, al punto que el 98% del territorio está excluido de cualquier uso humano y es propiedad estatal. El desarrollo de un turismo de base local pasa necesariamente por una reconceptualización del propio territorio que, adquiriendo de alguna manera un carácter común, legitime su apropiación por los que lo habitan. Esta estrategia supone un posicionamiento local tanto frente al mercado (encarnado en los operadores turísticos) como ante el Estado (sustanciado en la política de conservación ambiental y la administración pública). De ahí surge la oportunidad estratégica de “construir comunidad” como forma de organización colectiva que permita matizar las relaciones de poder mercado-Estado-sociedad local. En definitiva, construir comunidad para hacer posible la emergencia de lo común a través del desarrollo de un modelo alternativo de turismo. Pero este proceso no está exento de dificultades tanto externas como desde la propia sociedad local.

Floreana no es más que una suerte de metáfora que refleja un proceso más profundo que está emergiendo diseminadamente en la sociedad contemporánea. Floreana, como veremos, no es una comunidad ancestral —antes al contrario, es una comunidad en construcción—, no existen bienes comunes de peso, y el turismo no es una actividad convencionalmente asociada ni a lo común ni a lo comunitario. Este es el mismo tipo de contexto que rodea a muchas iniciativas “comunes” que nos sorprenden en nuestra cotidianidad: acceso colectivo a la vivienda, generación de conocimiento común, gestión colectiva de recursos básicos... De ahí el interés de Floreana —más allá de su exotismo como pequeña isla del Pacífico— como experiencia “buena para pensar” en las condiciones y determinantes de la emergencia de “lo común”. ¿Cómo se genera lo común? ¿Cómo se construye comunidad? ¿Qué espacio queda entre el mercado y el Estado para lo común y la comunidad?

En Floreana se ha llevado a cabo una etnografía en equipo entre 2009 y 2015 (Andrada, Cantero y Ruiz-Ballesteros, 2015), con un seguimiento extensivo del proceso que estudiamos y más de nueve meses de trabajo de campo intensivo en diferentes campañas. Habida cuenta de la escasa población de la isla, la técnica fundamental ha sido la observación directa y participante de la vida local y los efectos del turismo. De forma más concreta, se han desarrollado distintos análisis socio-demográficos y económicos a nivel de grupos domésticos y del conjunto de la sociedad local, utilizando modelos de entrevistas *ad hoc* y datos de fuentes secundarias. Asimismo, se ha llevado a cabo un completo estudio institucional (organizaciones, redes) a nivel local, incluido el seguimiento de reuniones y encuentros colectivos. Las entrevistas en profundidad a miembros de todos los grupos domésticos, en diferentes momentos de la investigación, han servido para analizar los posicionamientos de los habitantes sobre calidad de vida, turismo, desarrollo e interacciones con el medio ambiente. Habida cuenta de la duración de la investigación hemos podido implementar una cierta perspectiva longitudinal.

## 2. Floreana en Galápagos

Nuestra reflexión en torno a lo común, la comunidad y el turismo en Floreana, adquiere especial significación en virtud de las circunstancias del propio caso de estudio. Tres son los aspectos concretos en que merece la pena detenerse para su apropiación:

da contextualización: la forma en que se ha poblado la isla, la presencia del Estado y la penetración del mercado.

## 2.1. El poblamiento de la isla

El archipiélago de las Galápagos no ha sido ocupado por los humanos de forma estable hasta el siglo XIX. Las islas estaban deshabitadas cuando, por azar, las descubrió en 1535 Fray Tomas de Berlanga (Figueras, 2009). Por tanto, no existe una población autóctona como ocurre en todos los demás archipiélagos del Pacífico, ocupados progresivamente por los seres humanos siguiendo una tendencia oeste-este. Tras ese descubrimiento de Tomás de Berlanga, las islas se convirtieron en lugar de paso y fondeo de piratas y balleneros (Hickman, 1985; Burney, 2007; Rose, 1924; Grenier, 2007; Melville, 2008; Larrea, 1973; Latorre, 2006; Idrovo, 2005), habiendo que esperar a 1832 para que Ecuador tomara posesión efectiva del territorio. Entonces se establecerá la capital en Floreana, única isla con manantial de agua dulce, en la que se desarrolla una iniciativa peculiar, el “Asilo de la Paz”, cuyo objetivo era ponerla en explotación agroganadera con militares ecuatorianos deportados y civiles que huían del continente (Larrea, 1973). Cuando en 1835 Charles Darwin llega a Floreana a bordo del *Beagle*, encuentra la isla habitada por unas 300 personas, casi todos “gente de color, proscritos...” según él mismo relata (Darwin, 2003: 383). El Asilo de la Paz fracasó en pocos años y le sucedieron otras iniciativas de similares características y misma suerte, como la de Valdizán en 1869 (Idrovo, 2005), hasta que a finales del siglo XIX y principios del XX la isla quedó otra vez prácticamente deshabitada (ver Andrada, Cantero y Ruiz-Ballesteros, 2015). Perdió entonces el estatus de capital del archipiélago, quedando relegada a una posición periférica que aún hoy se mantiene. Para entonces, los ecosistemas originales habían sido profundamente alterados por la presencia humana, algunas especies desaparecieron (galápagos) y otras muchas fueron introducidas.

Este carácter periférico en un archipiélago ya de por sí recóndito desde el horizonte occidental, fue lo que otorgó a Floreana un lugar especial en el imaginario utópico europeo de entreguerras. Los distintos viajeros que habían pasado con sus veleros por Galápagos dejaban constancia del perfil paradisiaco e infernal a un tiempo de este territorio (Beebe, 1924), y, sobre todo, de su aislamiento y carácter inhumano. Tras otro intento fallido de colonia en 1925, en este caso de noruegos (Latorre, 2006; Idrovo, 2005), a partir de los años 30 varias parejas, grupos y familias del entorno centroeuropeo (después también norteamericano) eligieron Floreana como lugar en el que ensayar una forma de vida alternativa, en contraposición al mundo urbano-industrial del que huían, buscando ante todo la comunión, sin intermediarios, entre el ser humano y una naturaleza supuestamente libre de impacto antrópico. Pero no podemos pensar en el anhelo de una experiencia comunitaria; por el contrario, se trataba de iniciativas familiares, de corte muy individualista. Esta oleada, muy limitada, de colonos europeos, puede ser tomada como la segunda ocupación humana de la isla. Una ocupación que estuvo rodeada, paradójicamente, de una notable repercusión mediática acorde a las posibilidades de la época y las condiciones de aislamiento del lugar. Si a esto le sumamos varias desapariciones y muertes inexplicadas entre estos pioneros, podemos entender que Floreana se convirtiera en esta época en un asunto de repercusión mundial (Andrada, Cantero y Ruiz-Ballesteros, 2015; Treherne, 1994; Wittmer, 1960; Strauch, 1936; Conway, 1948, 1952).

De las familias que llegaron entonces todavía una permanece en la isla. No obstante, ellas fundaron un modo muy particular de habitarla, centrado en el modelo de colono-pionero que alimenta, por un lado, una acusada épica de la vida humana en una isla sujeta a condiciones extremas de aislamiento y precariedad; y, por otro, unas pautas de convivencia muy centradas en la propia familia, su propiedad y su supervivencia. Se configura así un modelo de relaciones sociales más orientado a la competencia que a la colaboración, que menoscaba las posibilidades de cooperación como articulador principal de la sociedad local. Todo esto es muy importante para comprender la sociedad floreana contemporánea. Hay que tener en cuenta que la pretensión fundamental de estos pioneros era vivir en la naturaleza, buscando el cara a cara entre los humanos y un entorno supuestamente prístino, libre de las perversiones de la cultura industrial. No se venía a crear comunidad ni alimentar relaciones, de hecho las distintas familias asentadas en los años 30 sentían manifiesta contrariedad cuando otras familias o individuos llegaban a la isla. Se genera así un fuerte sentimiento de propiedad de estos primeros colonos —los pioneros— respecto a la isla, a la que consideran de alguna manera suya, y a todos los que llegan después como poco menos que invasores. Esta forma de estar y sentir la isla impregnará de algún modo a los nuevos pobladores.

A raíz de esta “ocupación utópica” se amplía el número de habitantes y comienzan a llegar también ecuatorianos, algunos como funcionarios o militares que sustentan la presencia testimonial del Estado en la isla, pero igualmente otros que buscan nuevas fronteras para asentarse más allá de los límites espaciales y sociales del continente, emulando de alguna manera a los pioneros europeos y norteamericanos, haciendo causa común con su particular forma de estar en la isla. alguna de estas familias habita Floreana todavía, reclamando también su carácter pionero. No obstante, la población siempre ha sido muy limitada, apenas veinticinco personas en torno a 1950 que llegarán a cien en los 90. Dos eran los limitantes principales que desincentivaban el arribo de nuevos pobladores: por un lado, la escasa agua dulce disponible, por otro la imagen negativa de la isla tras los distintos sucesos de muerte y desapariciones que hemos referido. De hecho, el imaginario de Floreana en la actualidad sigue siendo muy inquietante para los demás habitantes de Galápagos, que la consideran poco menos que una isla maldita. En ello reside también una parte de su atractivo turístico.

De especial interés ha sido la llegada, desde los años setenta, de distintas familias procedentes de la provincia ecuatoriana de Loja. Se trataría de una tercera oleada migratoria —tanto por razones cuantitativas como cualitativas— ya que, por un lado, ha propiciado que los habitantes casi se tripliquen (alcanzando los 150 en torno a 2010) y, por otro, han introducido un *ethos* completamente distinto. Así, mientras que las antiguas familias de los pioneros (extranjeros o ecuatorianos) se han ido expandiendo fuera de la isla, los lojanos han construido una eficiente red interna de apoyo mutuo (préstamos de tierra, intercambio de productos, celebraciones festivas...), configurando unas particulares pautas de habitarla, que son las que marcan hoy el tono de las relaciones sociales y de la organización política local. En múltiples aspectos, más que animar la competencia estos lojanos han catalizado la cooperación.

Se ha abierto una notable brecha socio-política entre los descendientes de los colonos de los años 30-40 y las nuevas familias lojanas, que podríamos sintetizar en la existencia de dos mundos dentro de una pequeña isla. La diferencia cultural entre los colonos pioneros y los migrantes lojanos es notoria, circunstancia que se acentúa



cuando resulta que los segundos han ocupado una posición claramente subalterna respecto a los primeros: en la mayoría de los casos llegaron como empleados de estos, aunque posteriormente se han independizado. A esta circunstancia habría que sumar el agudo aislamiento del exterior hasta bien entrado el siglo XXI, no solo en cuanto al transporte, sino también de alejamiento de las tendencias que afectaban de manera general al resto del archipiélago: Floreana ha sido prácticamente ajena tanto al boom de la pesca, primero, como al del turismo, después.

Lo que nos interesa de todo este proceso de poblamiento de la isla es mostrar que no ha habido una “población ancestral”, no hay una cultura isleña, ni pobladores de toda la vida: la mitad de los habitantes mayores de edad llevan menos de 30 años viviendo en Floreana. Y, asimismo, que no se ha desarrollado una comunidad como cabría esperar habida cuenta de los condicionantes que rodean esta isla: poca población y condiciones de aislamiento. En ninguna medida podemos esperar la cristalización de comunidades clásicas como las referidas por Redfield (1960) o Wolf (1957). Ciertamente han existido acciones colectivas como la traída del agua desde el manantial en la parte alta de la isla al poblado costero, mediante una canalización instalada colectivamente, y que asimismo se ha venido celebrando una serie de festividades que alumbran una cierta comunidad simbólica. Pero a efectos prácticos y tangibles esta pequeña sociedad local no ha generado una comunidad en cuanto a cohesión, acción colectiva y, sobre todo, a la conformación de un sujeto socio-político común frente al exterior. De hecho, es evidente su heterogeneidad interna. Hay varias familias pioneras, con gran peso político y económico que han funcionado prácticamente al margen de la sociedad local. La mentalidad de colono, el peso de la familia que eclipsa al del conjunto de los habitantes, ha sido determinante en la configuración de la vida cotidiana. Como ejemplo cabe remarcar la forma en que los distintos pobladores se han ido apropiando de la tierra de cultivo, propia de una zona de frontera y sin control: el terreno se ocupaba individualmente en tanto en cuanto se tenía capacidad para vallarlo, posteriormente se otorgaron títulos de propiedad y cuando se creó el Parque se prohibió ocupar nuevas tierras. Asimismo, se limitó el espacio urbano y los habitantes tuvieron que regularizar mediante compra la ocupación de sus lotes. Esto sienta las bases para un exclusivo régimen de propiedad privada, tanto rústica como urbana, que hace que no se haya consolidado ningún tipo de bien común al respecto. Y además sienta las bases de una acusada desigualdad en el acceso a la tierra: hay familias con grandes propiedades, otras con mediana propiedad, y una mayoría sin propiedad de tierra alguna. En la isla encontramos propiedad privada individual junto a propiedad pública (Parque Nacional) que incluye también el mar. Por tanto, y como queda de manifiesto, el proceso de ocupación y poblamiento de la isla, a pesar de su escaso tamaño, poca población y agudo aislamiento, no ha alimentado ni lo colectivo ni lo común.

## 2.2. El Estado en Floreana

Ese aislamiento al que nos venimos refiriendo no implica tan solo una dificultad de transporte o comunicación, sino también aislamiento a nivel institucional. Floreana ha pasado muchos años aislada del propio Estado, por otro lado muy débil en sí mismo. Un pequeño destacamento de la marina ecuatoriana y la eventual visita de buques de la armada, servían antes como reclamo de soberanía nacional que como evidencia efectiva de la presencia del Estado. Lejos quedaba el tiempo en que Floreana había sido la capital del archipiélago. Después de aquello, Floreana se convirtió en

parroquia de la isla más alejada, San Cristóbal, erigida nueva capital. Realmente hubo que esperar al inicio de las políticas de conservación, y concretamente a la creación del Parque Nacional Galápagos (1959) para que el Estado fuera alcanzando una presencia efectiva, que en el caso de nuestra isla se hizo esperar hasta finales de los sesenta. Primero se produjo una exhaustiva demarcación territorial. Se delimitó el terreno que ya había sido posesionado por los habitantes para cultivo y ganadería, se prohibió ocupar más terreno a partir de entonces y se generó una propiedad pública sobre el 98% de los 173 km<sup>2</sup> que tiene la isla, quedando tan solo 0,39 km<sup>2</sup> reservados para el desarrollo urbano del núcleo de población en la costa (Puerto Velasco Ibarra) y 2,71 km<sup>2</sup>, que incluían las propiedades rústicas privadas en la zona alta de la isla, especialmente indicados para la explotación agrícola y ganadera.

Con la instalación de una oficina del Parque fue creciendo progresivamente el número de guardaparques y funcionarios, reclutados principalmente entre los propios habitantes locales, lo cual contribuyó en cierto sentido a consolidar las políticas de conservación a través de la promoción del empleo local. El modelo de conservación que se implementó oficialmente suponía *de facto* la separación radical entre sociedad y naturaleza, al tiempo que se pretendía matizar esta separación con programas de educación ambiental no siempre bien acogidos por la población. Se iniciaba un fuerte divorcio entre las prácticas locales y la política de conservación —esto es: entre Estado y sociedad local— que llegó a su máximo cenit cuando en 2007 se erradicaron completamente las cabras salvajes —catalogadas como especie invasora— que vivían en la isla desde el siglo XVII y que eran un elemento alimentario y económico fundamental para los floreanos. Con ello el Estado imponía su criterio sobre el territorio y la sociedad local.

Pero esta presencia creciente del Estado no llegó a revertir completamente el aislamiento geográfico, para lo cual habría que esperar al desarrollo del turismo. Lo que sí se ha potenciado sustancialmente es el autogobierno local a partir de la creación de los gobiernos autónomos descentralizados (GAD) lo que ha supuesto el aumento exponencial del presupuesto del gobierno parroquial (Andrada, Cantero y Ruiz-Ballesteros, 2015) y, por tanto, de su capacidad de actuación. El papel del Estado en la isla ha cambiado drásticamente: desde un abandono radical en los años 40 y 50, sin ni tan siquiera escuela, hemos pasado a unas infraestructuras y dotaciones para sanidad, educación, recreación y transporte (muelle) que han cambiado completamente la vida en la isla y que superan la media del servicio público que podemos encontrar en el continente. El Estado se ha hecho muy presente, incluyendo por supuesto el propio empleo público que en la isla llega a ocupar al 34% de los adultos que trabajan (Andrada, Cantero y Ruiz-Ballesteros, 2015:91). Igual que en el pasado la economía de autoconsumo de la isla se entendía principalmente en base a su aislamiento y a la ausencia del Estado, hoy no se comprende la vida y el nivel de consumo local sin tener en cuenta la viva presencia del Estado en Floreana —en forma de empleo e inversiones—, un fenómeno sin precedentes que se ha desarrollado en apenas un decenio. Esta otra cara de lo público compensa de algún modo la rotundidad con la que se aplican las políticas de conservación.

### 2.3. El desarrollo del turismo, la penetración del mercado

Ya se apuntaba antes que el dinero no circulaba ni habitual ni consistentemente por Floreana hace tan solo unos años. A pesar del empleo público se vivía fundamental-



mente apegado a una economía de autoconsumo, con un alto índice de producción de alimentos, y escasa comercialización hacia el exterior o consumo interno. Es sintomático que la sucursal bancaria local no tenga más de cinco años de antigüedad y que la conectividad externa no haya sido consistente hasta hace más o menos el mismo tiempo. El detonante de la transformación que se ha experimentado en la isla no es otro que el desarrollo turístico, auténtico vector de la penetración del mercado.

En Galápagos, a pesar de múltiples leyes y reglamentos destinados a controlar el turismo (determinación de lugares de visita, límites en el número de visitantes...), éste sigue creciendo a un fuerte ritmo. La modalidad de turismo de crucero, primera en implementarse en los años setenta y controlada por grandes operadoras, se ha complementado recientemente con el “tour diario” que utiliza pequeñas embarcaciones y tiene su centro de operaciones en las áreas pobladas, a modo de turismo de base local. Los cruceros llegan habitualmente a la zona deshabitada del noroeste de Floreana (bahía Post-Office y Punta Cormoran) y no mantienen contacto alguno con la población local que vive al sur, en Puerto Velasco Ibarra. Ni siquiera hay conexión terrestre entre ambas zonas. Por tanto, en líneas generales, los floreanos —excepto una familia de colonos pioneros— han vivido de espaldas al negocio turístico. Pero desde 2006, el desarrollo del tour diario ha cambiado el papel del turismo en la isla. En 2014 unos 20.000 visitantes llegaron desde Santa Cruz para permanecer unas cinco horas en Floreana (menos del 20% pernoctan), durante las cuales visitan la parte alta de la isla —donde se encuentra el Asilo de la Paz, primer asentamiento humano estable—, almuerzan en alguno de los restaurantes del pueblo, y tras un pequeño paseo por la playa regresan a Santa Cruz. No es extraño que los locales, irónicamente, llamen a esta modalidad turística “visita relámpago”. Este tour diario tiene un coste medio de 70\$ por persona (2013), de los cuales solo unos 13\$ se ingresan en la isla, el resto queda en manos de los turoperadores y dueños de las embarcaciones de Santa Cruz.

El turismo en Floreana da empleo a 22 habitantes (2013), una cifra que va en aumento. Los ingresos del turismo, que llegaban directamente a 15 unidades domésticas en 2011, llegaron en 2013 a 19 (casi el 60% del total) con lo cual el efecto económico de esta actividad va ampliándose progresivamente al conjunto de la sociedad local. Junto a ello habría que apuntar que el 75% de las unidades domésticas producen alimento, básicamente para el autoconsumo, y el 68% reciben algún ingreso proveniente del empleo estatal. Estas cifras ilustran un sistema económico diversificado, basado en la pluriactividad, que combina la lógica del empleo y el mercado con la del autoconsumo (Andrada, Cantero y Ruiz-Ballesteros, 2015) y en la que efectivamente el turismo no es solo un pilar importante, sino en clara expansión.

Los floreanos son completamente conscientes de lo que ha ocurrido en las otras islas del archipiélago a raíz de la penetración del mercado en unas economías y sociedades originariamente marcadas por el aislamiento y el autoconsumo. El desarrollo de la pesca industrial, primero, y del turismo, después, han propiciado una más que notable desactivación progresiva de las formas de reciprocidad y solidaridad que caracterizaban a las sociedades galapagueñas, un incremento de la migración y por tanto de la población, y un proceso irreversible en el que la actividad turística termina imponiendo sus ritmos sobre el conjunto de la sociedad y la cotidianidad. Los mayores cuentan, melancólicamente, cómo la cadencia pausada de la vida galapagueña se ha trasmutado en un ritmo frenético marcado por los tiempos propios de las visitas en grupo de los turistas (planificadas al minuto). La vecina isla de Isabela es el

espejo en el que los floreanos se miran con preocupación, intentando buscar una estrategia que les permita tomar lo que les parece positivo del turismo y evitar aquello que consideran indeseable. El turismo está siendo un factor de reflexividad, un catalizador para el análisis de la forma de vida en la isla que se siente amenazada. Esto no quiere decir que los floreanos renuncien a aumentar su capacidad de consumo o su conectividad con el resto del archipiélago o del mundo. Pero no es menos cierto que se plantean seriamente cómo y hasta qué punto abrazar el turismo, situándose a veces en una encrucijada de difícil solución. Los floreanos conocen la vida fuera de la isla, y la aprecian tanto como aprecian la vida isleña que no quieren perder. De ahí la ambivalencia de Ángel Naula y su “el turismo se nos ha venido encima”.

La realidad es que la presión especulativa y constructiva en Floreana es muy intensa. La población local está sobrecitada con el turismo, todos ven en este sector el futuro de la isla y el de sus vidas. Entre 2009 y 2015 se constatan más de una veintena de iniciativas turísticas locales que van desde la completa remodelación de algunos de los restaurantes, a la construcción de hospedajes familiares o, incluso, la instalación de un hotel con cabañas (recordemos: todo ello en una isla de apenas 150 habitantes). Por otra parte, los inversores externos están bien atentos a las posibilidades de promoción de Floreana, incluso se ha especulado en diversas ocasiones con cadenas internacionales que supuestamente han adquirido terrenos para construir hoteles. En la parte alta, la única iniciativa externa implementada hasta ahora —*L’Ermitage*, un complejo de camping y restaurante— ha quedado abandonada y en ruinas sin llegar a inaugurarse. No obstante, sin duda, la isla es un contexto ideal para abrir nuevos horizontes turísticos.

A otro nivel, conviene también tener en cuenta que, aunque basadas en un régimen de propiedad privada, las actividades agrícolas, al menos entre los habitantes de origen lojano, están marcadas por ciertas pautas de reciprocidad y ayuda mutua, particularmente a través de ciertos trabajos recíprocos (cambiamano) y sobre todo por la costumbre de prestar gratuitamente pequeñas parcelas de tierra a aquellos que han llegado después de la declaración del Parque y que ya no pueden acceder a ellas libremente. Se puede pensar, tal como ocurrió en las otras islas, que el desarrollo del turismo no solo supondrá un abandono masivo del sector agroganadero, sino que también debilitará esas prácticas de reciprocidad. Hay que tener en cuenta que el modelo de turismo local que se está desarrollando en la isla, incide en la tendencia individual-familiar que sustentaba el modelo de los pioneros de entender las relaciones sociales a nivel local. El actual turismo de base local es una mera adaptación a la demanda del mercado externo, que convierte a los floreanos en competidores entre ellos antes que en colaboradores. Este “turismo relámpago” que supone el tour diario podría estar propiciando una suerte de centrifugación de una sociedad local que —como hemos señalado anteriormente— adolece ya de falta de cohesión interna.

Pero en Floreana, a diferencia de lo constatado en el resto de las Galápagos (Andrada, Cantero y Ruiz-Ballesteros, 2010), la tendencia no parece seguir el guion previsto. Por un lado, la dedicación a la agricultura y la tierra en explotación están creciendo, incluso se han vendido lotes de terreno y se ha constituido una asociación de cultivadores —Verde Floreana— que integra, por primera vez, tanto a propietarios como a vecinos que siembran en tierras prestadas. Por otra parte, se ha desatado un debate sobre el desarrollo turístico, tanto por la indefensión ante las iniciativas de inversión que puedan venir de fuera de la isla, como por la incapacidad local para acceder a los cupos y concesiones de actividades turísticas que regula el Parque. A

esta inquietud se le suma la del propio Parque y otras instituciones que temen que en Floreana se repita el mismo proceso socio-ambiental negativo e irreversible a cuenta del desarrollo turístico local, ya constatado en otros lugares.

Este es el punto en el que surge, como alternativa, la posibilidad de desarrollar un modelo de turismo de base comunitaria que posicione a los habitantes de la isla ante el mercado y ante el propio Estado. Este proceso conlleva, necesariamente, la construcción de comunidad y la emergencia de bienes comunes en torno a los cuales se pueda construir un producto turístico colectivo. Hemos visto que la evolución y las características de la sociedad local están muy lejos de ser ideales o siquiera apropiadas para asumir este reto.

### 3. Turismo, bienes comunes y comunidad

El turismo es una actividad que utiliza una variedad muy heterogénea de recursos, aunque la mayoría de ellos no de forma exclusiva ya que son recursos que se usan también para otras actividades productivas. En el contexto de un sistema socio-ecológico, el desarrollo del turismo supone frecuentemente un uso nuevo o complementario de recursos ya utilizados; e, incluso, la posibilidad de que ciertos elementos del socio-ecosistema adquieran mediante el turismo la categoría de recurso, pues cabe que antes de su desarrollo no tuvieran un uso consistente. Los bienes y servicios utilizados en la actividad turística comprenden tanto elementos bio-físicos como culturales, tangibles o intangibles (animales, paisajes, bosques, mar, prácticas culturales, arquitectura, infraestructura pública, arte, alimentación...). Asimismo, los recursos asociados al turismo —dependiendo de la escala que estemos considerando— están sujetos a distintos tipos de propiedad: acceso abierto, comunal, público (estatal) y privado. Es evidente que la actividad turística implica un uso integral y muy complejo de recursos, pero no por ello el turismo puede ser conceptualizado en sí mismo como un bien común; sino, más apropiadamente, como una lógica específica en el uso de bienes comunes. No obstante, encontramos un interés creciente en el análisis del turismo desde la perspectiva de los comunes (Briassoulis, 2002; Healy, 2006; Holden, 2005; Moore and Rodger, 2010; Stronza, 2010; Ruiz-Ballesteros y Brondizio, 2013) ya que una gran parte de los bienes y servicios utilizados en la actividad turística sí suelen ser bienes comunes.

El turismo es eminentemente un negocio global, marcado por la demanda; pero aun así, su planificación, organización, gestión y reparto de beneficios puede modularse localmente. Es entonces cuando tiene sentido hablar de turismo de base local. El turismo de base local es una modalidad de organización de la actividad turística que implica la participación local (en forma de acción colectiva) en el desarrollo, gestión y beneficios del turismo que además debe estar integrado en la economía local<sup>3</sup>. Este es el modelo que se pretende en Floreana.

En áreas protegidas, como la isla Floreana, el turismo de base local implica necesariamente una forma particular de usar los recursos de socioecosistema. Gran parte de los bienes y servicios de interés turístico tienen unas características que hacen muy difícil limitar su uso por medios físicos o institucionales: la exclusión de

<sup>3</sup> Para una introducción general al turismo de base local y a distintas perspectivas analíticas y casos de estudio, se remite al monográfico "Claves del turismo de base local" en *Gazeta de Antropología* 33(1).

potenciales usufructuarios es muy costosa (Ostrom *et al.*, 1999). Por otra parte, su uso implica menoscabo en la utilización que puedan hacer de ellos otros interesados —restabilidad (*subtractability*)— (Ostrom *et al.*, 1999). Asimismo, estos bienes y servicios están sujetos a diferentes regímenes de propiedad (McGinnis, 2011; Ostrom, 1990); en el caso de Floreana predominantemente pública y en cierta medida privada. Por todo ello, parece razonable y apropiado enfocar el análisis del turismo de base local desde la perspectiva de los bienes comunes, habida cuenta de que: (1) siguiendo el criterio de restabilidad y los altos costes de exclusión, gran parte de los principales recursos de uso turístico tienen el carácter de comunes (paisaje, bosques, prácticas culturales, espacios públicos, mar); (2) la gestión de la actividad turística puede implicar a instituciones y normativas comunitarias; y (3) la emergencia o expansión del turismo de base local —ya que supone usos nuevos de múltiples recursos del socioecosistema— añade complejidad institucional y económica a la gestión de los comunes (Stronza, 2010). Analizar el turismo de base local desde la perspectiva de los bienes comunes —algo no muy habitual— puede ayudarnos a profundizar en las diferentes dimensiones que el desarrollo de las actividades turísticas puede tener dentro de un sistema socio-ecológico.

El gran problema de los comunes es precisamente su uso y gestión, para los cuales se ha insistido en la centralidad de los sistemas locales de gobernanza (Acheson, 2006; Ostrom, 1990, 2005). Por eso no debe extrañarnos que en el contexto de iniciativas que pretenden cambiar las formas convencionales de turismo a modelos de gestión local —como la que nos preocupa aquí— el objetivo fundamental sea potenciar y mejorar la participación local. Esto no quiere decir que se descuide la necesaria participación de otros actores (Estado, ONGs, intereses privados...) lo cual nos obligaría a considerar un lógico enfoque multinivel (Berkes, 2002; Brondizio, Ostrom y Young 2009; Taylor y Cheng, 2012) que se demuestra necesario también en el caso que estamos tratando (Ruiz-Ballesteros y Brondizio, 2013). No obstante, el nivel comunitario es fundamental para comprender el desarrollo de nuevos comunes (Ruiz-Ballesteros y Gual, 2012). En este sentido Mies (2014) afirma de manera tajante que no pueden existir comunes sin comunidad, ni comunidad real sin comunes; la vinculación entre ambos elementos queda explicitada tanto en el trabajo común que esos comunes demandan como en la consistencia que la colectividad alcanza cuando debe gestionar lo común. Nos parece extremadamente interesante esta relación inextricable que la autora propone entre comunidad y bien común, muy fructífera para aproximarnos a la vinculación entre turismo de base local y bienes comunes. Pero igual que es necesario aclarar qué es un bien común —materializado tanto en las dificultades para la exclusión y su inherente restabilidad, como en las necesidades particulares de gestión— es igualmente obligado configurar un sentido para la comunidad.

En la tradición antropológica de mediados del siglo XX (Redfield, 1960; Wolf 1957) la comunidad es presentada como una entidad altamente homogénea, cohesionada y muy cerrada, o al menos con fronteras bien marcadas, y sobre todo con una clara distinción entre su interior y el exterior. Siendo este último la fuente del conflicto y el cambio, como si el interior garantizara un eterno equilibrio. La comunidad se dibuja como una entidad sólida, sustentada en una estructura interna que se cimienta en la igualdad de sus miembros, en unos sistemas rígidos de control interno y en mecanismos de apoyo mutuo. El modelo de referencia no era otro que el de las comunidades campesinas, y Wolf (1957: 12-13) llega a apuntar, acertadamente,

que estas comunidades son una consecuencia de la sociedad nacional en la que se insertan y que no deben entenderse como un anacronismo, sino que sus funciones son completamente contemporáneas. Independientemente de lo acertada o parcial de la visión que estos antropólogos nos ofrecieron, nadie podrá discutir que las condiciones globales han cambiado sustancialmente, sobre todo hacia una apertura y complejización de las relaciones sociales, económicas y políticas. Pero, al mismo tiempo, no podemos obviar que las sociedades locales con forma de comunidad siguen existiendo. Con ello, más que abandonar la noción de comunidad, o reducirla a una dimensión exclusivamente simbólica, parece interesante reformularla, pues la comunidad, como configuración específica y potencial de una sociedad local, sigue mereciendo la pena como heurística.

La comunidad —siguiendo a Magis (2012: 403)— puede entenderse como un sistema humano dinámico, que se hace viable a través de constantes respuestas adaptativas y de su capacidad de prosperar en ambientes caracterizados por el cambio constante. Desde esta perspectiva, la comunidad local es la consecuencia de la interacción social generada por la capacidad de los humanos de perseguir objetivos e intereses comunes (Matarrita-Cascante *et al.*, 2010; Wilkinson, 1991) desde los cuales se configuran tácticas y estrategias colectivas (De Certeau, 1990). Todo ello no hace más que propiciar la acción colectiva. Desde esta perspectiva, la comunidad adquiere básicamente una dimensión procesual, compuesta por acciones y prácticas colectivas que pueden activarse o desactivarse.

Obviamente, en cualquier colectivo humano los intereses son variados así como la capacidad de influencia individual; sus miembros pueden segmentarse en virtud de intereses particulares —no solo económicos— que sin duda los dividen. Si solo existe esta fuerza centrífuga no puede cristalizar una comunidad. La comunidad se construye cuando, sobre la base de objetivos, intereses y grupos diferentes, surge una vinculación entre los individuos a pesar de sus diferencias y sin eliminarlas (Wilkinson, 1991). Sin renunciar a tales diferencias, se puede conformar una lógica común que convierte algunos objetivos e intereses en asunto colectivo por la sencilla razón de que son más fáciles de lograr colectivamente. De este modo, la comunidad es fundamentalmente un proceso de integración que, sin ignorar diferencias, conflictos y peculiaridades, hace confluir a individuos en permanente tensión: es esencialmente una dinámica sostenida de acción colectiva que se cimienta en la confianza, la capacidad de compartir y comunicar, habilidades que se alimentan a través de redes de relaciones. Tales procesos no están libres de conflictividad e inequidad, disputas, alienación o dominación simbólica y material. Pero solo cuando se alcanza un nivel estratégico de acción colectiva puede hablarse de comunidad. No toda sociedad local ni en toda ocasión constituye una comunidad; ello no se explica mediante una causalidad automática en virtud de su tamaño, su coyuntura política o evolución socio-ambiental, sino del nivel de la acción colectiva que exhibe en un determinado momento. La determinación de este nivel estratégico de acción colectiva es completamente contextual y temporal, vinculado a la formación de intereses comunes en relación a los recursos disponibles para el funcionamiento común.

Esta contextualización permite una conceptualización más compleja y dinámica de la comunidad, que contempla incluso la activación o desactivación de comunidades locales en virtud de sus capacidades de acción colectiva. Por tanto, quizá resulte más apropiado hablar de proceso de construcción de comunidad, siempre dinámico y sin fin, que de comunidad como una entidad sólida y acabada (Ruiz-Ballesteros,

2012). En vez de determinar si una sociedad local es una comunidad local a partir de una aproximación ontológica, será más apropiado identificar en qué medida el funcionamiento de esa sociedad local favorece la construcción de comunidad entendida como un proceso continuo de interacción social que propicia acción colectiva consistente.

En el caso que nos ocupa, por sus particularidades y evolución, es la intención colectiva de desarrollar un determinado tipo de turismo el desencadenante de un proceso que al mismo tiempo construye comunidad y hace emerger nuevos bienes comunes.

#### **4. ¿Un turismo que construye comunidad y genera nuevos bienes comunes?**

En una asamblea, Max Freire, presidente del gobierno parroquial, procuraba justificar por qué los floreanos debían unirse para gestionar el turismo; entonces manifestó de forma muy elocuente: “queremos que el turismo venga y se adapte a la isla y no al revés.” Todos los presentes asintieron. Con ello se hacía explícita la voluntad de un cambio crucial en la actividad turística: su eje articulador debía bascular hacia la oferta y no tomar como único referente a la demanda. Frente al “turismo relámpago”, se buscaba modular la actividad turística —controlar sus flujos y formas— para que su desarrollo no erosionara la vida cotidiana. En esa misma asamblea se reivindicaron estilos de vida y diferentes valores “isleños auténticos” que se sentían amenazados por el turismo: tranquilidad, seguridad y sentirse juntos. También se buscaba la protección ante inversiones y negocios externos y, al mismo tiempo, se pedía mayor protagonismo local en el desarrollo turístico: de hecho, se pretendía una exclusividad en forma de turismo comunitario. Para ello la propuesta se concretaba en un desarrollo más completo de la oferta turística local, de forma que aumenten los ingresos y se mejore la vida en la isla. El medio no era otro que una gestión colectiva del turismo; cada uno por su cuenta no podía hacer frente a la amenaza de inversores externos, ni hacer valer una posición de fuerza ante las autoridades turísticas y ambientales, ni por supuesto presentar una alternativa consistente.

##### **4.1. Un nuevo producto turístico**

Un nuevo modelo turístico implica normalmente un nuevo producto. Si la modalidad de “turismo relámpago” tiene bien definido sus productos e itinerarios (subida al Asilo de la Paz, visita a la galapaguera, almuerzo, paseo por playa Negra), la alternativa debía asimismo fijar un producto evidente y diferenciado que permitiera otra forma de hacer turismo. Pero esto no es sencillo porque las regulaciones del Parque hacen que no se puedan abrir nuevos espacios turísticos: todo el territorio de la isla, fuera del 2% dedicado al núcleo urbano y la zona agrícola, es de propiedad estatal, sujeto a estricta protección ambiental y fuera del uso humano. Por tanto, la determinación de ese nuevo producto implicaba una negociación y sobre todo una apropiación local —material y simbólica— de determinadas zonas de la isla. Sin mucho debate los floreanos decidieron que debían recuperar y poner en uso turístico un viejo sendero que unía la bahía de Post-Office (uno de los mayores reclamos turísticos del archipiélago) con la parte alta de la isla a través del Cerro Allieri. Esta bahía tiene ya uso turístico pero reservado exclusivamente al turismo de crucero, de hecho solo



se accede a la misma por mar. Sin embargo, a principios del siglo XX esta ensenada era la puerta natural de la isla y por eso existía un sendero que la comunicaba con la zona destinada al cultivo, donde están las fuentes de agua. Se trata, por tanto, de un camino de relevancia histórica, fuera de uso, cuyo control había perdido la población local; de hecho, el camino como tal había desaparecido en muchos de sus tramos. Reabrirlo y alcanzar el control local de una parte de la isla podía convertirlo en el eje de un nuevo producto turístico.

La actuación sobre este sendero tiene varios efectos. Por un lado, supone una re-apropiación de lo que en su día fue una vía de comunicación y una zona capital para la vida en la isla y que la gestión conservacionista había borrado. Por otro, implica también un pulso evidente a la modalidad hegemónica de turismo de crucero que desde los setenta se había arrogado en exclusividad el atractivo destino Post-Office. No hay crucero en Galápagos que no visite esta bahía protagonista de los relatos míticos sobre el archipiélago y su historia. Sin embargo, ni los turistas que llegan a Floreana en los tours diarios ni los propios habitantes pueden de hecho visitarlo. Finalmente, convertir a la bahía de Post-Office en parte del producto de una eventual oferta de turismo de base local implica que los habitantes de la isla pueden disponer de sus activos turísticos, cuando hasta el momento habían sido completamente ajenos a ellos y su gestión.

La propuesta de turismo comunitario se asocia íntimamente con la apertura de este sendero, que gestionado comunitariamente permitiría ampliar y cambiar sustancialmente la oferta turística local, propiciando la estadía de los visitantes una o dos noches, ofreciendo una alternativa-complemento al modelo de “visita relámpago”. En torno al sendero se proyectan diversos tipos de actividades y nuevos alojamientos de propiedad y gestión colectiva.

Reabrir este camino para el uso turístico hubiera sido imposible sin la aquiescencia del Parque y otros agentes externos que ven con buenos ojos el desarrollo de un turismo de base local en Floreana que sirva de control a los flujos turísticos que vienen del exterior (Ruiz-Ballesteros y Brondizio, 2013). Sin ese apoyo externo esta iniciativa no habría tenido sentido. A partir del trabajo de los empleados del propio Parque, pero sobre todo de los habitantes en *minga* (trabajo colectivo) se ha hecho un esfuerzo titánico para trazar, desbrozar y limpiar el sendero de siete kilómetros, abandonado durante decenios. El propio proceso de reapertura del camino ha sido en sí mismo un fenómeno muy relevante para la sociedad local, sobre todo para poder calibrar su significación como acción colectiva y apropiación territorial, por tanto como construcción de comunidad.

Los trabajos para adecuar el camino se plantearon como tarea colectiva, como *minga* comunitaria, una práctica que solo muy recientemente se había comenzado a reactivar en la isla (para la limpieza del cementerio, por ejemplo) pero que no formaba parte de su cotidianidad. Tras un reconocimiento del terreno por los más expertos, y pensando siempre en que se trataba de un sendero para el turismo (accesibilidad, valores paisajísticos), se decidió y señaló el mejor trazado. A partir de entonces se convocaba a la población los fines de semana, partiendo de los dos extremos del camino simultáneamente: la bahía Post-Office propiamente dicha, a la que se accede por mar, y el cerro Allieri. Fue necesario más de una quincena de días de trabajo, dilatado a lo largo de tres meses sobre un paraje agreste y muy dificultoso en cuanto a la orografía y la configuración del terreno. Se formaron equipos: “primero iban los del combo rompiendo piedras, después los de las barras para sacarlas e ir amontonándolas a los lados del camino, después los de las palas y el rastrillo adecentando

definitivamente el camino”. Las familias enviaron a sus miembros, a sus trabajadores o pagaron el jornal con el que no pudieron contribuir. Se fijaron multas para los que no cumplieran con el deber colectivo, y, aunque ello levantó la lógica polémica, el proyecto se sacó adelante. Hoy todos le dan un sentido poco menos que épico, incluido el presidente de la parroquia:

Hemos pasado momentos muy duros abriéndolo, mucho calor. Un día hacia las once de la mañana hacía tremendo calor y la gente desistió y abandonó. Entrábamos tres fibras desde Post-Office y otros muchos desde allá arriba en Allieri, veníamos con burros trayendo la comida, ha sido impresionante y duro. Al final, cuando terminamos, hicimos una gran parrillada para todos, para celebrarlo. La gente tiene sentido ahora de que este sendero es suyo, aunque esté dentro del parque (Max Freire, 2013).

Nunca antes los actuales pobladores de la isla habían participado en una empresa de estas características y solo la traída del agua desde la parte alta a la playa había generado, hace ya cuarenta años, un proceso de acción colectiva parecido. Entonces eran solo una cincuentena de habitantes y entre todos consiguieron instalar una pequeña tubería que aún hoy da servicio al pueblo. El agua es realmente el único recurso que ha estado sujeto a una gestión colectiva en Floreana, se considera un bien común y como tal se gestiona localmente. Además de una manera muy cuidadosa, ya que es un bien tan vital como escaso, sujeto a múltiples restricciones y siempre a expensas de los frecuentes ciclos de sequía, lo que incluso nos permite hablar de una peculiar cultura del agua local (Andrada, Cantero y Ruiz-Ballesteros, 2015). Esta iniciativa del camino a Post-office retoma y potencia algo de aquella experiencia del agua, y así se reconoce por los propios habitantes. Con ella se convierte al turismo, como actividad, en generador de comunidad (a través de la acción colectiva) y asimismo de un nuevo bien común, el propio camino, sujeto a unos condicionantes particulares que lo hacen tan estratégico como la propia agua.

La participación en la reapertura fue prácticamente unánime, solo una familia, de las pioneras, quedó al margen por decisión propia ya que no quiso participar de una experiencia turística común. La dureza del trabajo y su dimensión no hacen más que profundizar en el sentido de apropiación y en el reconocimiento del valor de la acción colectiva, no solo para su puesta en uso sino para su mantenimiento, control y gestión posterior. Los trabajos culminaron en 2012, pero no se alcanzaron los permisos correspondientes para su explotación de forma inmediata. En 2015 la dirección del Parque Nacional Galápagos y la organización Centro Comunitario Floreana firmaron un acuerdo, sin precedentes en el archipiélago, de co-gestión ambiental de la zona norte de la isla que incluye el camino y la bahía Post-Office. Manteniéndose la propiedad pública se le añade oficialmente una dimensión comunal que nos permite hablar a todos los efectos del surgimiento de un nuevo bien común (Carlsson y Berkes, 2005).

#### **4.2. Una organización turística local**

La acción colectiva necesaria para el desarrollo de otro modelo turístico debe ser encauzada y mantenida a través de una organización particular. Tanto por razones

internas de lógica autoorganización, como externas que exigen la configuración de estructuras institucionales para poder constituirse como operadores de turismo, los floreanos han tenido que buscar un marco organizativo al efecto. Y paradójicamente, de su constitución y reconocimiento oficial han venido los mayores obstáculos al desarrollo del turismo de base local.

No vamos a entrar aquí en un relato detallado de estas vicisitudes. Cabe destacar que, desde un punto de vista institucional-estatal, el hecho de que Floreana no sea una comunidad-comuna legal, sino una parroquia (nivel administrativo superior), se ha revelado como un obstáculo insalvable para que pueda ser reconocida oficialmente como Centro de Turismo Comunitario (CTC) por el Ministerio de Turismo. Esto no es más que una paradoja burocrática, ya que aun cuando sea parroquia, por su tamaño y funcionamiento de facto, Floreana tiene una configuración comunitaria más clara que muchas localidades que están reconocidas administrativamente como comunidad. Por otro lado, también se ha aducido que, al no tratarse de una comunidad de carácter “ancestral” —entiéndase indígena—, tampoco puede reconocérsele como tal y otorgarle el derecho a hacer turismo comunitario oficialmente. Asimismo, no podemos obviar que la legislación sobre la Economía Social y Solidaria ecuatoriana adolece de falta de definición precisa en torno al negocio turístico, lo que atribuye las competencias en esta materia al Ministerio de Turismo que en los últimos tiempos procura hacer una consideración muy restrictiva y burocratizada sobre qué es una comunidad. No obstante, finalmente el Instituto de Economía Popular y Solidaria aprobó en 2014 el Centro Comunitario Floreana (CECFLOR). La batalla se trasladó a la posibilidad o no de llevar a cabo actividades turísticas bajo la etiqueta de “comunitarias”. En esta tesitura los floreanos han resuelto, de forma muy pragmática, renunciar a este calificativo si eso dificulta sus intenciones, y constituir una empresa convencional aunque su régimen de funcionamiento de facto sea marcadamente comunitario.

CECFLOR es una organización que recoge las distintas sensibilidades locales, pretende integrar a la sociedad local. Por un lado, procurando activamente que la totalidad de las familias locales se hagan miembros de la misma, y, por otro, contemplando en sus órganos directivos los distintos grupos e intereses socio-políticos que articulan la localidad. Su utilidad estriba precisamente en su capacidad de aglutinar la heterogeneidad de la sociedad local.

La apuesta turística de CECFLOR se centra en la promoción y gestión de la oferta comunitaria (a modo de operadora de turismo), en la coordinación del uso de la infraestructura turística colectiva (incluida la co-gestión con el Parque Nacional del sendero a Post-Office) y en la asignación de clientes derivados del paquete comunitario a las empresas privadas locales con criterios de equidad y rotación. Por todo ello recibe ingresos destinados a pagar a su personal propio y revierte una parte en proyectos de desarrollo local más allá del ámbito estrictamente turístico.

Los objetivos de CECFLOR, además de los explícitamente turísticos, tienen su eje principal en la implementación de un modelo de desarrollo económico local con gestión comunitaria. Para ello el turismo queda explícitamente definido como un medio y nunca como un fin, contribuyendo a una isla autosustentable, en la que se articulen los distintos sectores productivos y se diversifiquen todo lo posible. El objetivo último es mejorar la vida en la isla, pero al mismo tiempo proteger “su entorno especial y reflejar en esta isla el Galápagos Antiguo” en clara alusión a valores colectivos y estilo de vida.

Es muy interesante tener presente que esta iniciativa no implica fiarlo todo al desarrollo turístico. Como hemos comentado anteriormente, y habida cuenta de que hay un número sustancial de floreanos que no tienen relación con el turismo, ni parecen querer tenerlo, éste se entiende como un medio de desarrollo y nunca como un fin en sí mismo. Por tanto, sus límites se trazan en tanto en cuanto debe insertarse en el conjunto de la economía local sin hipotecar su desarrollo. Además, uno de los objetivos explícitos de la propuesta comunitaria no es otro que cerrar en la medida de lo posible el negocio turístico al exterior, a la inversión foránea. Por tanto, el sentido de la iniciativa comunitaria es realmente constreñir y limitar el turismo:

...es un motor que necesitamos que potencie la pesca, la agricultura y la artesanía. Todo debe girar en torno a ese motor. Pero el turismo no debería cambiar nuestras vidas como para que terminemos comprando todo en Santa Cruz. Debemos tener muy presente que no todos nosotros vamos a estar en el turismo; la pesca y la agricultura son también necesarias. Necesitamos potenciar esos sectores además del turismo (Anibal, 2012)

Estas pretensiones y la iniciativa de crear una organización en la que estén representados todos los intereses de la isla a través de sus familias, no se circunscriben exclusivamente al ámbito del turismo, aunque esta actividad resulte la más llamativa. Concretamente, y en paralelo a este proceso, se ha creado también la asociación “Verde Floreana” que agrupa a los cultivadores locales (muchos de los cuales se vinculan también al desarrollo turístico). En el seno de esta organización se ha sido capaz tanto de propiciar experiencias de sembríos colectivos como adquirir infraestructura y procurar servicios muy variados para la explotación agroganadera. En este ámbito la consecución de objetivos ha sido bastante más fácil que en el turismo. En cualquier caso, la organización e institucionalización del modelo turístico alternativo contribuye a la construcción de comunidad en tanto en cuanto encauza y estabiliza la acción colectiva: intereses particulares que convergen como comunes y en virtud de los cuales se actúa colectivamente.

### **4.3. Bloqueos, resistencias e incertidumbres**

Evidentemente la implementación de una iniciativa como esta no está exenta de problemas y, en este sentido, el caso de Floreana presenta paralelismos con otros muchos casos de desarrollo del turismo de base local en el mundo; en todos ellos la pretensión de implementar un modelo colectivo de explotación turística abre una “caja de Pandora” (Simons y de Groot, 2015) que los sitúa ante un abismo de incertidumbre. Estos problemas son muy interesantes analíticamente ya que nos ayudan a comprender las diferentes dimensiones y alcances de la propia iniciativa: los bloqueos a la construcción de comunidad o las resistencias a la emergencia de bienes comunes. Resultan evidentes las dificultades que vienen del exterior, sea la adecuación burocrática del proyecto (la posibilidad de desarrollar oficialmente una empresa comunitaria cuando no se reconoce administrativamente a la localidad como comunidad, por ejemplo), sea la resistencia explícita o implícita de los agentes externos que no quieren ver cerradas sus posibilidades de inversión y expansión turística en la isla. En el caso del Estado es necesario apuntar que las respuestas son ambivalentes:

si bien se ha presentado un fuerte escollo con el reconocimiento como comunidad, al mismo tiempo desde el Parque Nacional (apoyado por varias ONGs: Fundación Charles Darwin, WWF y otras) sí se ha apostado por, y apoyado, la iniciativa comunitaria, justificada en el efecto positivo que se le supone sobre la conservación ambiental (de hecho, se ha firmado un acuerdo de co-gestión de parte del territorio del Parque). No obstante, la iniciativa de la sociedad floreana es un precedente que provoca inquietudes múltiples a mercado y Estado.

El análisis de las dificultades a nivel interno es aún más interesante, ya que revela con mucha claridad que incluso una sociedad local tan pequeña muestra evidentemente una acusada heterogeneidad cuando trata de organizar una actividad estratégica que hace uso de múltiples recursos (Mcgehee, 2015; Stone, 2015). El proceso interno de maduración de la iniciativa —iniciado en 2010 y que hemos podido seguir desde entonces— ha sido muy tortuoso. Los floreanos han tenido siempre muy claro —expresándolo tanto en entrevistas privadas como en intervenciones públicas en las asambleas— que no estaban a gusto con el modelo de “turismo relámpago” al que se ven sometidos, pero han diferido en las alternativas. Hay problemas de confianza interna, una circunstancia suficientemente conocida en el contexto del turismo de base local (Knight y Cottrell, 2016; Stone, 2015; Taylor, 2017; Wang *et al.* 2016) pero que, además, para el caso de Floreana, no resulta nada extraña ya que su sociedad local se ha conformado de una manera muy particular. En las reuniones con agentes externos los floreanos se presentan de forma unánime y cohesionada, actitud que no se reproduce en las reuniones internas, o en conversaciones privadas. Es entonces cuando emerge la desconfianza hacia los líderes que tienen más intereses propiamente turísticos o se pone abiertamente en cuestión a quién va a beneficiar más una iniciativa de estas características, que si bien requiere del compromiso de todos no repartirá sus ventajas ecuanímente. Sobre todo ello planea la fractura entre las familias de pioneros y las que llegaron después. Los grupos domésticos que tienen más experiencia e intereses en el ámbito turístico ven también con inquietud qué tipo de organización va a implementarse desde el punto de vista colectivo, y en qué medida eso puede condicionar su actividad empresarial privada (restaurantes, alojamientos, transporte); están acostumbrados a una lógica de competición interna antes que de reciprocidad y cooperación. Ellos pueden tener más interés en el crecimiento del turismo como tal que en una regulación y control de sus flujos para salvaguardar la tranquilidad y la seguridad. Por otra parte, pueden no estar especialmente motivados por la organización de actividades indirectamente relacionadas con el turismo. Estos empresarios locales son quizá los que se mueven en una posición más ambivalente, ya que mientras buscan un control comunitario de la actividad (frente al exterior) están al mismo tiempo temerosos de que ese mismo control se proyecte sobre sus actividades privadas a nivel interno. Por eso procuran deslindar claramente lo que de privado y de colectivo deba tener la organización turística comunitaria; ahí reside gran parte de las tensiones y contradicciones inherentes a un proceso de esta magnitud.

Por tanto, los retos de esta iniciativa son múltiples y de muy distinta naturaleza, aunque similares a los que se han detectado en otras iniciativas análogas: origen externo e interno, la combinación de intereses colectivos con aquellos de corte individual-familiar, los requerimientos burocráticos del Estado, las presiones no siempre explícitas del mercado... Todo ello ha marcado un difícil camino que aún hoy no se ha terminado de cerrar, pero que en su perseverancia y determinación muestra ya una

solidez notable, y, sobre todo, un efecto neto sobre la construcción de comunidad y la emergencia de bienes comunes. Haciendo frente a todo ello de manera pragmática, y para no generar más escollos sino sortear los existentes, los floreanos plantean un modelo que se presenta como complementario antes que alternativo, para salvar así la resistencia externa e interna. Por eso la propuesta de organización turística común no pretende competir directamente con las empresas locales de restauración, alojamiento o transporte, ni busca excluir explícitamente otras formas y modelos turísticos externos, sino ganar espacio y legitimidad para desarrollar el suyo propio; para ello se debe construir comunidad y hacer emerger bienes comunes.

## 5. Conclusiones

Floreana es un caso de estudio significativo para reflexionar de manera general sobre cómo se genera lo común, cómo se construye comunidad y qué espacio queda entre el mercado y el Estado para hacerlo. A pesar de su tamaño y aislamiento, presenta asimismo, un índice notable de heterogeneidad social interna, marcada por el proceso de poblamiento de la isla, la diversidad de orígenes de sus habitantes y la desigualdad en el acceso a los medios de producción (notablemente la tierra), todo lo cual hace que la sociedad local —contra pronóstico— no haya podido confundirse hasta ahora con una comunidad. Por otra parte, la presencia del Estado es contundente, gracias a una intensa política conservacionista y un notable protagonismo en la economía local, amén de su papel como regulador administrativo. La reciente irrupción del mercado, a través del turismo, coloca a la sociedad local a completa merced de sus vaivenes, haciéndola totalmente dependiente de centros de decisión externos.

Ante esta situación —muy común en el mundo que habitamos— la evolución previsible no sería otra que una sociedad local completamente dependiente del Estado y el mercado, lo que agudizaría el individualismo y la propiedad privada, diluyendo progresivamente cualquier traza de articulación y agencia colectiva. Sin embargo, ante este horizonte, los floreanos reaccionan intentado plantear una alternativa que no implica un aislamiento utópico —resistiendo al Estado y negando al mercado—, sino la pretensión de controlar en alguna medida y parcialmente la actividad que se está erigiendo en clave del funcionamiento económico local: el turismo. Surge así la iniciativa de un turismo comunitario cuyas limitaciones y problemas de implantación resultan análogos a los reportados por la literatura especializada en este tipo de turismo.

Paradójicamente —y este es el interés del caso— la búsqueda de este modelo turístico alternativo, encarando al Estado y al mercado, pero valiéndose al mismo tiempo de sus múltiples resortes y oportunidades, es el catalizador de un proceso de construcción de comunidad —tal como aquí la definimos— y de generación de nuevos bienes comunes, procesos que como apunta Mies (2014), se alimentan recursivamente. Si bien no es generalizable que las experiencias de turismo de base local propicien este tipo de procesos, sí parece lógico suponer que —dentro del ámbito turístico— solo en el contexto de esta modalidad puedan darse potencialmente tales efectos.

En Floreana, los nuevos bienes comunes —la co-gestión de parte del territorio de la isla para ser explotado turísticamente bajo una orientación comunitaria— surgen de una reconquista al Estado de competencias y usufructos territoriales. La cons-



trucción de comunidad emerge de una estrategia pragmática y racionalista (Ruiz-Ballesteros, 2012) que de manera táctica (De Certeau, 1990) y lidiando una profunda heterogeneidad social, anima una articulación común para alcanzar lo que individualmente sería inviable. El resultado está todavía por ver, no caben triunfalismos en procesos complejos y contra corriente. No obstante, Floreana es un indicio claro de la vigencia tanto de la comunidad como de los comunes ante la asfixiante presencia del Estado y del mercado en la vida cotidiana, inductores de un profundo proceso de difuminación de la sociedad civil que ya denunciara nítidamente Nisbet (1953). Y todo ello, singularmente, de la mano de una iniciativa turístico-comunitaria.

Los floreanos aprecian tanto como temen al turismo, y asimismo anhelan lo colectivo sin querer perder parcelas de individualidad. No se trata, por tanto, de “romper con el mundo”, ni de plantear alternativas excluyentes que colisionen con sus propios intereses ambivalentes; sino, más bien, de generar complementariedades sin cuestionar frontalmente la hegemonía del Estado y el mercado, pero cuya puesta en marcha puede ir socavándola.

La perseverancia es la única garantía para encontrar alternativas en el angosto espacio que dejan Estado y mercado para la autogestión colectiva. Floreana nos hace reflexionar provocativamente sobre ello habida cuenta de que, a otras escalas, sobre otras actividades, a nuestro alrededor podemos reconocer los mismos principios operantes. No hace falta homogeneidad social o ancestralidad indígena para construir comunidad; se pueden crear nuevos comunes más allá del anclaje a la historia o a las actividades “tradicionales”. Lo común y la comunidad son materia —ante todo— de voluntad y racionalidad. Floreana es un buen ejemplo para reflexionar científica y políticamente sobre ello.

## 6. Referencias bibliográficas

- Acheson, James M. (2006). “Institutional Failure in Resource Management”. *Annual Review of Anthropology*, 35: 117-134.
- Andrada, Javier; Cantero, Pedro; Ruiz-Ballesteros, Esteban (2010). *Habitar Galápagos. Encrucijada de Naturaleza y Cultura*, Quito: Presidencia de la República y Universidad de Cuenca.
- (2015). *Floreana. Islamundo en Galápagos*. Quito: Abya-Yala.
- Beebe, William (1924). *Galapagos: World's End*. Mineola, New York: Dover.
- Berkes, Fikret (2002) “Cross-Scale Institutional Linkages: Perspectives from the Bottom Up” en E. Ostrom, T. Diez, N. Dolsak, et al. (eds.), *The Drama of the Commons*. Washington, D.C.: National Academy Press, 293-321.
- Briassoulis, Helen (2002) “Sustainable Tourism and the Question of the Commons”. *Annals of Tourism Research*, 29(4): 1065-1085
- Brondizio, Eduardo S.; Ostrom, Elinor; Young, Oran R. (2009). “Connectivity and the Governance of Multilevel Social- Ecological Systems: The Role of Social Capital”. *Annual Review of Environmental Resources*, 34: 253-278.
- Burney, J. (2007). *Historia de los bucaneros de América*, Sevilla: Renacimiento.
- Carlsson, Lars; Berkes, Fikret (2005). “Co-management: concepts and methodological implications”. *Journal of Environmental Management*, 75: 65-76.
- Conway, A. (1948). *The Enchanted Islands*. London: Geoffrey Bles.
- (1952) *Return to The Island*. London: Geoffrey Bles.

- Darwin, Charles (2003). *Diario del viaje de un naturalista alrededor del mundo*. Madrid: Espasa.
- De Certeau, Michel (1990). *L'Invention du Quotidien I. Arts de Faire*. Paris: Gallimard.
- Figueras Vallés, Estela (2009). "Domingo de Pasión en un paraíso. Fray Tomás de Berlanga en las Islas Galápagos (1535)". *Archivo Dominicano*, 30: 251-286.
- Grenier, Christophe (2007). *Conservación contra natura. Las Islas Galápagos*. Quito: Abya-Yala.
- Healy, Robert G. (2006). "The Commons Problem and Canada's Niagara Falls". *Annals of Tourism Research*, 33(2): 525-544.
- Hickman, J. (1985). *The Enchanted Islands*. Oswestry: Nelson.
- Holden, Andrew (2005). "Achieving a Sustainable Relationship between Common Pool Resources and Tourism: The Role of Environmental Ethics". *Journal of Sustainable Tourism*, 13(4): 339-352.
- Idrovo, Hugo (2005). *Galápagos, huellas en el paraíso*. Quito: LibriMundi.
- Knight, D.W.; Cottrell, S.P. (2016). "Evaluating tourism-linked empowerment in Cuzco, Peru". *Annals of Tourism Research* 56: 32-47.
- Larrea, C. M. (1973). *El archipiélago de Colón. (Galápagos)*. Puebla (México): Cajica.
- Latorre, Octavio (2006). *La maldición de la tortuga. Historias trágicas de las islas Galápagos*. Quito: Lepanto.
- Magis, K. (2010). "Community resilience: an indicator of social sustainability". *Society and Natural Resources*, 23: 401-416.
- Matarrita-Cascante, D.; Brennan, M. A.; Luloff, A. E. (2010) "Community agency and sustainable tourism development: the case of La Fortuna, Costa Rica". *Journal of Sustainable Tourism*, 18(6): 735-756.
- McGehee, N.G.; Knollenberg, W.; Komorowski, A. (2015). "The central role of leadership in rural tourism development: a theoretical framework and case studies." *Journal of Sustainable Tourism* 23(8-9): 1277-1297.
- McGinnis, Michael D. (2011). "An Introduction to IAD and the Language of the Ostrom Workshop: A Simple Guide to a Complex Framework". *Policy Studies Journal*, 39(1): 169-183.
- Melville, H. (2008). *Las Encantadas*. Córdoba: Berenice.
- Mies, Maria (2014). "No commons without a community". *Community Development Journal*. 49: 106-117.
- Moore, Susan A.; Rodger, Kate (2010). "Wildlife Tourism as a Common Pool Resource Issue: Enabling Conditions for Sustainability Governance". *Journal of Sustainable Tourism*, 18(7): 831-844.
- Nisbet, Robert (2014 [1953]). *The quest for community*. Wilmington: ISI Books.
- Ostrom, E.; Burger, J.; Field, C. B.; et al. (1999). "Revisiting the Commons: Local Lessons, Global Challenges". *Science* 284: 278-282.
- Ostrom, Elinor (1990). *Governing the Commons. The Evolution of Institutions for Collective Action*. Cambridge: Cambridge University Press.
- (2005). *Understanding Institutional Diversity*. Princeton, N.J.: Princeton University Press.
- Redfield, Robert (1960). *The Little Community and Peasant Society and Culture*. Chicago: University of Chicago Press.
- Rose, R. (1924). "Man and the Galapagos", en W. Beebe, *Galapagos: World's End*. New York: Dover, 332-417.

- Ruiz-Ballesteros, Esteban; Brondizio, Eduardo (2013). "Building negotiated agreement: The emergence of community based tourism in Floreana (Galapagos Islands)". *Human Organization* 72(4): 323-335
- Ruiz-Ballesteros, Esteban; Gual, Miquel (2012). "The emergence of new commons. Community and multi-level governance in the Ecuadorian coast". *Human Ecology* 40: 847-862.
- Ruiz-Ballesteros, Esteban (2012). "La vigencia de la comunidad. Prácticas para navegar en la globalización desde la periferia andina". *Chungara. Revista Chilena de Antropología*, 44: 419-433.
- Simons, I.; de Groot, E. (2015). "Power and empowerment in community based tourism: Opening Pandora's box?" *Tourism Review* 70(1): 72-84.
- Stone, M.T. (2015). "Community-based ecotourism: A collaborative partnerships perspective"... *Journal of Ecotourism* 14(2-3): 166-184.
- Strauch, Dora (1936). *Satan Came to Eden*, London: Harper.
- Stronza, Amanda (2010). "Common Management and Ecotourism. Ethnographic Evidence from the Amazon". *International Journal of the Commons*, 4(1): 56-77.
- Taylor, S (2017) "Issues in measuring success in community-based Indigenous tourism: elites, kin groups, social capital, gender dynamics and income flows". *Journal of Sustainable Tourism*, 25(3): 433-449.
- Taylor, Peter Leigh; Cheng, Antony S. (2012). "Environmental Governance as Embedded Process: Managing Change in Two Community-Based Forestry Organizations". *Human Organization*, 71(1): 110-122.
- Treherne, John (1994). *The Galapagos Affair*. London: Penguin.
- Wang, C.C.; Cater, C.; Low, T. (2016). "Political challenges in community-based ecotourism". *Journal of Sustainable Tourism* 24(11): 1555-1568.
- Wilkinson, Kenneth (1991). *The community in rural America*. Middletown. Wisconsin: Social Ecology Press.
- Wittmer, Margaret (1960) *Floreana, lista de correos. Una mujer Robinson en las islas Galápagos*. Barcelona: Juventud.
- Wolf, Erik (1957) "Corporate peasant communities in Mesoamerica y central Java". *Southwestern Journal of Anthropology*, 13(1): 1-18.