



**INSTITUTO DE ALTOS ESTUDIOS NACIONALES
ESCUELA DE GOBIERNO Y ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

MAESTRIA EN ALTA GERENCIA

**Modelo de gestión y administración de
turismo ecológico comunitario en el
Recinto la “La Laguna” Reserva Mache
Chindul, Parroquia Santa Rosa Zárate,
Quininde, Esmeraldas.**

Silvio R. Yépez M.

MAYO 2013

PLAN DE INVESTIGACIÓN

1. Introducción

El Ecuador, cuyo territorio forma parte de los ecosistemas más importantes del planeta, su población afronta los problemas propios de los países en vías de desarrollo, se ha visto afectado por los desajustes ambientales mundiales y ha estado inmerso, desde la perspectiva ciudadana en parte de los procesos que los han generado.

En la historia del país, se pueden distinguir tres períodos económicos bien marcados y cada uno con sus propias características, propias de la época, actividades de las cuales dependía el desarrollo del país. El primero fue la del cacao, que duró hasta la Primera Guerra Mundial (Larrea, 1992). El segundo, dominado por un solo producto de exportación, fue el período del banano, el cual experimentó un boom durante 1948-1965, seguido de un lapso de estancamiento. El tercero fue el período del petróleo con una fase de auge desde 1972 hasta 1982, seguido de una crisis durante los 80 agudizada por la profunda crisis financiera de finales de los años noventa dada ésta por desatinadas políticas económicas, permisibilidad del nacimiento de Instituciones financieras débiles, descontrol de las autoridades de control financiera etc

Las continuas balanzas comerciales negativas han obligado a recurrir al endeudamiento externo para hacer frente a los abultados gastos estatales, en muchos casos conseguidos éstos hipotecando nuestra rica biodiversidad. Como resultado de los recurrentes malos manejos gubernamentales ha ocasionado empobrecimiento, el aumento de la brecha con los países de mayor grado de desarrollo relativo, el aumento de la dependencia en términos económicos y desarrollo tecnológico la sobre explotación de los recursos naturales y productos primarios para exportación con el consecuente deterioro del medio ambiente.

El aislando de la corriente mundial que el País es sujeto por la visión administrativa del gobierno, la falta de acuerdos comerciales serios y bien concebidos, no creer en la apertura comercial, en los TLC que en su momento se negociaba en conjunto con Colombia y Perú con los Estados Unidos para muchos hubiese sido puntal del desarrollo empresarial y tecnológico, claro está, éstos bien negociados con propuestas económicas, políticas sociales claramente definidas y trazadas, cosa que no ocurrió. Como antes el exceso de ceguera e intereses encontrados, hoy por patriotismo, nacionalismo, identidad etc lo que nos lleva a la saga no solo de nuestros vecinos sino del mundo entero. No cabe discusión, un país que no tenga inversión es un país que no crece y el Ecuador está lejos de conseguir lo que otros en la región con TLC. Según datos de la CEPAL de los 153.000 millones de inversión extranjera que ingresaron a

américa latina y el caribe en el 2011 solo 568 millones se quedaron en nuestro país y en lo que va del año nuestra situación será peor aún. Claro con este nivel de inyección de flujos en el aparato productivo las consecuencias e impactos sociales serán en el corto plazo preocupante, si ya las cifras de desempleo, subempleo, pobreza son altas. Según éste mismo organismo nuestro País tiene la cifra más alta de pobreza de toda la región 49% versus un promedio del 43.9%, el subempleo es más de la mitad del PEA. Desgraciadamente nuestras economías caminan, subyugadas, al vaivén de los países desarrollados, y estos hoy mismo están afectados por una aguda crisis.

Actualmente como política de gobierno y de forma acertada y aún mejor si se cumpliera en su PLAN NACIONAL DE DESARROLLO, prioriza dos sectores estratégicos, estos enfocados a maximizar las fuentes de empleo, impulsar procesos de investigación y concretar anhelos humanos como el “buen Vivir”¹ propuestas loables que aterrizan en las personas, sustentadas en las siguientes estrategias:

Estratégias nacionales

- Transformación del patrón de especialización de la economía a través de la sustitución selectiva de importaciones para el Buen Vivir
- Aumento de la productividad real y diversificación de las exportaciones, exportadores.
- Transformación de la educación superior y transferencia de conocimiento en ciencia, tecnología e innovación
- Sostenibilidad, conservación y conocimiento del patrimonio natural.

Políticas nacionales

- Asegurar la redistribución solidaria y equitativa de la riqueza
- Fortalecer la educación superior con visión científica articulada a los objetivos para el Buen Vivir
- Promover la investigación y el conocimiento científico, y la innovación tecnológica
- Impulsar actividades económicas que conserven y fomenten nuevos empleos
- Impulsar procesos de capacitación y formación para el trabajo (*)

¹ El Buen Vivir, parte integrante en la Carta Constitucional ecuatoriana 2008, forma parte de una larga búsqueda de modelos de vida que han impulsado particularmente los actores sociales, como parte de sus reivindicaciones. En el caso ecuatoriano, dichas reivindicaciones fueron reconocidas e incorporadas en la Constitución, convirtiéndose entonces en los principios y orientaciones del nuevo pacto social. Buen Vivir se construye también desde las reivindicaciones por la igualdad, y la justicia social (productiva y distributiva), y desde el reconocimiento y la valoración de los pueblos y de sus culturas, saberes y modos de vida. La Constitución ecuatoriana hace hincapié en el goce de los derechos como condición del Buen Vivir y en el ejercicio de las responsabilidades en el marco de la interculturalidad y de la convivencia armónica con la naturaleza (Constitución de la República del Ecuador, Art. 275).

- Impulsar una economía endógena, sostenible, que propenda a la diversificación y especialización productiva (*)
- Impulsar la actividad de pequeñas y medianas unidades económicas asociativas y fomentar la demanda de los bienes y servicios que generan. (*)

(*) Lo que nos motiva a este trabajo en la matriz productiva el Turismo, es calificada como la actividad estratégica generadora de empleo e ingresos, en el plan nacional describe el apoyo estatal a las economías asociativas, grupo que cobija a lo que se pretende gestar y es la propuesta de este documento “Turismo Ecológico Comunitario” actividad que se vincula con las políticas de los diferentes ministerios:

- Ministerio del Ambiente: aprovechamiento del entorno en actividades sustentables
- Ministerio de la Coordinación, Empleo y Competitividad: Código de la producción.
- Ministerio de Industrias y Productividad: Programa FONDEPYME²
- Ministerio de Inclusión Social: Garantía, Titularidad y ejercicio de derechos
- Ministerio de Finanzas: Aporte en el crecimiento de indicadores micro y macro económicos.
- SENESCYT: Programa Bio-conocimiento
- Corporación Financiera Nacional, Banco Nacional de Fomento: líneas de crédito
- Sistema Ecuatoriano de Calidad
- Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones Pro-Ecuador
- Consejo Provincial de Esmeraldas, Municipios, Juntas Parroquiales: creación de unidades productivas, comercio y servicios PYMES.

Nuestro país por años ha sufrido el asedio de grandes intereses respecto a la explotación de recursos no renovables, en especial el petróleo, la minería y renovables como la madera. Las necesidades y apetencias particulares y del Estado por mayores ingresos, han dejado de lado la conservación y protección de áreas frágiles y endémicas, es el caso del ITT³ y como este nuestro tema “la laguna de Cube”. Consecuentes con éstos hechos y partiendo desde la premisa de participación, se introduce por primera vez en la constitución como derecho de los pueblos a compartir decisiones de políticas de explotación de los recursos conocida como “Gobernanza” tema muy debatido, motivada principalmente por la conservación del medio ambiente la “Gobernanza Ambiental podría ser definida en dos grandes esferas como: a) las normas y las

² El MIPRO creo el “Proyecto Integral para el fomento productivo y competitivo para las micro, medianas y pequeñas empresas” FONDEPYME.

³ Se encuentra dentro del Parque Nacional Yasuní y el bloque 20 del campo Pungarayacu, que se sitúa dentro de la Reserva de biosfera Sumaco y el Parque Nacional Sumaco-Napo-Galeras.

leyes que gobiernan la conservación de los recursos desde el Estado; **más**, b) los procesos que influyen la toma de decisiones de la sociedad civil para crear sus propias normas de gestión de los recursos naturales. (Delgado & Strand (2010), Underdal (2010), Cronkleton et al (2000)).

La reserva ecológica Mache-Chindul (REMACH) tiene 119.172 hectáreas y se encuentra ubicada en la zona norte de la Región Costera del Ecuador, al sur de la provincia de Esmeraldas y norte de la provincia de Manabí. Se localiza en las siguientes coordenadas geográficas aproximadas:

- 79°30' y 80°15' de longitud occidental
- 00°45' de latitud norte y 00°30' de latitud sur.

Se trata de un complejo de ecosistemas que incluye zonas de vida de bosque húmedo tropical (bh –T) y bosque húmedo premontano (bh – PM) (Cañadas 1983). Acosta Solís (1977), le incluye en la formación fitogeográfica de Selva Pluvial - Macrotérmica de la Región Tropical Noroccidental. (PLAN DE MANEJO DE LA LAGUNA DE CUBE, 2000)

Es una de las Áreas Protegidas más recientemente creadas; su nombre lo debe a las cordilleras menores sobre las que se ubica. Contiene uno de los últimos remanentes de bosque húmedo tropical de la Costa ecuatoriana, caracterizado por su altísima biodiversidad y sorprendentes niveles de endemismo. La Reserva es poseedora de un envidiable sistema hidrográfico que alimenta a varios ríos de la región como al Muisne, Atacames, Teaone y Dógola en Esmeraldas Coaque, Cojimíes y Cheve en Manabí⁴. En la reserva encontramos la laguna de Cube, ecosistema lacustre formado por un cuerpo de agua estable permanente, así como por una amplia superficie de pantano y zona inundable, forma parte de la Reserva Ecológica Mache-Chindul y fue declarado como un humedal protegido bajo la Convención Ramsar desde 2002 (<http://www.lahora.com.ec/index.php/noticias/show/1101449483>). A orillas del ecosistema se asienta la comunidad que lleva el mismo nombre “Comunidad La Laguna”, compuesta de 44 familias de campesinos.

La principales actividades económicas de las familias del sector es la agricultura tradicional, cultivan productos como (banano, maíz, arroz, cacao, café, yuca, frutas) actividad económica de pequeña escala que da para el consumo y muy poco para la venta, la ganadería de idéntica forma es incipiente y en muchos casos la falta de recursos económicos para adquirir ganado hacen que alquilen los potreros. La peor de las actividades pero más rentable que las anteriores es la “venta de madera”, diversos estudios han puesto en evidencia la acelerada explotación de los recursos forestales madereros del área, pero también que la explotación se ha atenuado con la declaratoria de Reserva Ecológica en 1996. Sin embargo, hasta ahora la desaparición de los bosques es una situación alarmante, según éste mismo estudio realizado por), Fundación Natura y

⁴ Según el “PLAN DE MANEJO AMBIENTAL DE LA LAGUNA DE CUBE” El ex INEFAN creó la Reserva Ecológica Mache-Chindul (REMACH) el 9 de agosto de 1996, como medida precautelaria del área. La Resolución No. 045 declaró Reserva Ecológica. La Reserva Ecológica Mache Chindul actualmente forma parte del Sistema Nacional de Áreas Protegidas (SNAP), conforme a la legislación vigente está bajo la administración del Ministerio del Ambiente.

Fundación Jatun Sacha, “estudio de *Alternativas de Manejo de Mache-Chindul (1995-1996)*” En la zona para el tiempo del estudio, solo había de 40 a 50% de bosque natural, principalmente en las partes medias y altas de la Reserva. En las zonas bajas casi no existen bosques, por lo expuesto y conforme a los estudios es imperativo gestar una “Gobernanza Forestal o Hídrica” concepto que concientizará el manejo y explotación racional de los recursos de esta zona.

Las actividades mencionadas por simple observación no ha hecho que los pobladores de ésta zona tengan ingresos que posibilite salir de la pobreza, pues han servido para mantener medianamente sus familias. Sin embargo, conforme avanza la tala de los bosques primarios como medio de subsistencia de los comuneros de la zona, van a un mayor ritmo deteriorando su calidad de vida, uno por los temas de contaminación medio ambiental y cambios climáticos y dos porque los ingresos merman conforme se deteriora el mayor medio de sustento “los bosques”⁵.

Partiendo de lo expuesto y con el convencimiento de que es menester empezar ya, haciendo y gestando nuevas formas de aprovechar del entorno y sus recursos naturales. La propuesta de este trabajo es socializar con los pobladores de esta hermosa zona un “modelo de Gestión y administración de turismo ecológico comunitario” que busque mejorar su calidad de vida, explotando los recursos pero con respeto al medio ambiente, haciendo posible la convivencia armónica con el entorno, el aprovechamiento racional de sus recursos y quizá el punto más relevante del trabajo es que se encamina a ser el motor en la gestión humana, bajo la participación comunitaria en la actividad turística de la zona.

Si bien el turismo comunitario no se ha consolidado aún como estrategia de desarrollo a nivel mundial, debido principalmente a que se trata de una forma relativamente nueva de ver el progreso, nuestro país ya cuenta con cerca de cien 100⁶ experiencias comunitarias y otro tanto en proceso de formación. Todas ellas situadas a lo largo de su territorio, y que se encuentran desde el nivel del mar hasta los 4000 metros de altura. Este desarrollo se debe sobre todo a la misma autogestión y emprendimiento de las comunidades. Ejemplos que los analizaremos más adelante en el desarrollo del tema.

⁵ “PLAN DE MANEJO AMBIENTAL DE LA LAGUNA DE CUBE” La Reserva soporta una fuerte presión ante la creciente demanda de productos forestales maderables y no maderables, Los actores de la colonización, como ocurre en otras zonas de la provincia de Esmeraldas son campesinos pobres desplazados de sus lugares de origen, carecen en su mayoría de títulos de propiedad de la tierra, de técnicas apropiadas, de capacitación y asistencia técnica para los procesos de producción sostenibles y comercialización, esta situación afecta fuertemente a los ecosistemas forestales de Mache-Chindul y de su excepcional biodiversidad.

⁶ EN ECUADOR Desarrollo y sostenibilidad social

2. Justificación

El turismo es una actividad global de altas implicaciones económicas, ambientales y sociales, gestada ésta por desplazamientos de personas fuera de su lugar de residencia, sean éstos temporales, voluntarios, sin importar motivación alguna. En el país y en el mundo se puede disfrutar de distintos tipos de Turismo a saber: Turismo de Sol y Playa, Turismo de Aventura, Ecoturismo, Turismo Cultural, Turismo de Bienestar/Salud, Turismo de Incentivos para Ejecutivos y el *Turismo Rural Comunitario*.

El turismo es la actividad económica más globalizadora, sostenible, de gran interacción humana, **se considera la actividad de las oportunidades**, porque cumple con objetivos como el desarrollo, la prosperidad, la equidad social, aprovechamientos racional de los recursos, evita la deforestación y deterioro del medio ambiente, incrementa el autoestima de la gente porque se vuelven actores de la gestión, elimina la dependencia de bonos e incentivos a la pobreza, logra que los recursos de los visitantes se canalice al sector que lo necesita. Estas y otras impactos sociales que haya que agregar justifican socializar y promover proyectos turísticos comunitarios y multiplicarlos a lo largo y ancho de nuestra patria.

El turismo, visto éste como negocio de capital ha sido diferenciador de localidades, por ejemplo, los sectores rurales que a razón de inversiones turísticas ha ocasionado que se revaloricen los predios, o, cuando esta actividad se centra en la explotación desmedida ha ocasionado el repudio, rechazo, conflicto, alimentados éstos por la apropiación de los predios y como resultado es el destierro de sus terruños a sus originarios dueños, destinándolos a engrosar las urbes pobladas en calidad de pobres, por el crecimiento desmedido del patrimonio de poca gente, desequilibrio en la participación de los beneficios, cero participación de la comunidad e inversión en ella entre otros.

No es raro encontrar áreas naturales rurales y entre ellos “la Laguna de Cube” que han sido designadas por los entes gubernamentales actualmente como productos turísticos emergentes, nominación no sustentada en estudios, estadísticas que demuestre tal aseveración, la demagogia en el tratamiento de zonas endémicas sin tener verdaderas estrategias estatales ahonda la problemática social y acelera el deterioro de estos entornos⁷. Bajo este escenario muchos de nuestros sectores frágiles por su biodiversidad han sido afectados, deteriorados amen a la falta de normativas y por razones estructurales como, la explotación de los recursos naturales, servicios de movilización, hospedaje y estadía sin conciencia y responsabilidad con el entorno, falta de

⁷ Esta opinión se basa en la observación y el seguimiento que durante 6 años lo he hecho en el sector. Sin embargo en el 2012 el Ministerio del ambiente ha construido infra estructura misma que hasta hoy no ha sido entregada a la comunidad para su administración, por consiguiente su deterioro por falta de mantenimiento y de usuarios (Turistas).

responsabilidad en las prácticas comerciales, la necesidad de salir de los grandes centros poblados a destinos cortos y con todos los servicios y porque no lujos de las ciudades, perfiles del turista con bajo nivel cultural y altos niveles de ingresos, traslado de costumbres y conductas consumistas a éstos espacios etc.

La Constitución del Ecuador (2008) en el Capítulo II, Art. 14 reconoce el derecho de la población a vivir en un ambiente sano y ecológicamente equilibrado que garantice la sostenibilidad y el buen vivir, *sumak kawsay*⁸, viculado éste importante principio a la base del diagnóstico situacional del potencial turístico de la comunidad “Laguna de Cube” su laguna mismo, la belleza del humedal, identificación del bosque tropical de la zona, sus costumbres y forma de vida, vienen a constituirse en el recurso turístico y lo que será medio de sustento para la comunidad y las bases para desarrollar y propuesta el “Modelo de Gestión y administración del *turístico* ecológico y comunitaria en este sector; éxito asegurado debido a que no solamente comulga con la idea de una actividad económica cuyo principal objetivo es la generación de ganancias y/o fuentes de ingresos permanentes para sus operadores (comunidad), bajo una explotación responsable de los recursos, sino porque, constituye una nueva concepción de la actividad, tanto práctica como socioeconómica.

El gobierno a través del ministerio de turismo buscando impulsar éstas actividades económicas ha creado el programa “*consolida turismo comunitario*” El programa pretende mejorar el producto turístico comunitario mediante el apoyo directo del Ministerio de Turismo a las comunidades que desarrollan actividades turísticas, esta dirigida a comunidades organizadas que manifiesten emprender ésta actividad y apoya en componentes como:

- ✓ Capacitación a través del Programa de Capacitación Turística Nacional y sus componentes Turismo Comunitario y Negocios Turísticos Productivos.
- ✓ Asistencia Técnica Especializada en la generación de proyectos turísticos comunitarios sostenibles y competitivos, y en la formalización de los emprendimientos turísticos comunitarios.

El proyecto se justifica cuando de otra manera no se podría aprovechar los beneficios como:

- ✓ Acceso a crédito a través del Sistema Financiero Nacional.
- ✓ Promoción y difusión de las iniciativas de turismo comunitario sostenibles.
- ✓ Acceso a líneas de crédito con la banca pública.

⁸ LA HORA, Miércoles 1 de febrero 2012.-El concepto de Sumak Kawsay (buen vivir) y su correspondencia con el bien común de la humanidad. El concepto de Sumak Kawsay ha sido introducido en la Constitución ecuatoriana de 2008, con referencia a la noción del “vivir bien” o “Buen Vivir” de los pueblos indígenas. Posteriormente fue retomado por el Plan Nacional para el Buen Vivir 2009-2013.

- ✓ Formación a los miembros de la comunidad dentro del Programa Nacional de Capacitación Turística.
- ✓ Generación de Planes de Negocios para las comunidades participantes del programa.
- ✓ Difusión y promoción de las iniciativas turísticas comunitarias.
- ✓ Entre otros⁹

Todo lo que se pueda justificar al emprendimiento por pequeño que sea o, ambicioso que fuere obliga a que su desempeño sea visto como una organización, debe buscar ajustar su visión a principios como la responsabilidad social, anteponiendo la acumulación de riqueza que sin lugar a dudas es la razón de ser de una empresa. Bajo ésta filosofía organizacional se tomara de modelos conocidos y ampliamente difundidos a un **propio modelo de gestión y administración**, que responda objetivos macro de conservación y manejo del medio ambiente, sustentabilidad y rentabilidad describiendo de forma clara las variables inherentes a esta propuesta.

“Variable Dependiente: La actividad turística”.

“Variable Independiente: Modelo de gestión administrativa”

Entre los modelos que servirán como fuente de creación están:

El Modelo EFQM de excelencia

Se trata de un modelo no normativo, cuyo concepto fundamental es la autoevaluación basada en un análisis detallado del funcionamiento del sistema de gestión de la organización usando como guía los criterios del modelo. Esto no supone una contraposición a otros enfoques (aplicación de determinadas técnicas de gestión, normativa ISO, normas industriales específicas, etc.), sino más bien la integración de los mismos en un esquema más amplio y completo de gestión.¹⁰

El Modelo Iberoamericano para la excelencia

Es un Modelo supranacional que trata de crear un punto de referencia único en el que se encuentren reflejados los distintos modelos de excelencia nacionales de los países iberoamericanos. Este modelo se desarrolló en 1999 para ser aplicado a cualquier organización pública y privada y de cualquier sector de actividad o tamaño.

Su objetivo es la evaluación de la gestión de las organizaciones, identificando sus puntos fuertes y áreas de mejoras que sirvan para establecer planes de progreso y también sirva como información para el desarrollo y la planificación estratégica.

⁹ <http://servicios.turismo.gob.ec/images/programas/ConsolidaTurismoComunitario.pdf>

¹⁰ <http://www.guiadelocalidad.com/modelo-efqm/modelo-efqm>

El Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión es el documento de referencia para la concesión del Premio Iberoamericano a la Calidad e incluye; el Método de Evolución, la hoja REDER y un Glosario Iberoamericano de términos de Calidad y Excelencia. (FUNDIBERQ, 2010)

El Modelo Gerencial Deming

Plantea un método gerencial de calidad basado en 14 principios, pilares para el desarrollo de la calidad. (Deming, 2000). Un *modelo de gestión de la calidad* es un marco de trabajo *orientativo* (No prescriptivo) para desarrollar y hacer operativos los conceptos de la calidad total en las organizaciones.

El Modelo Malcolm Baldrige

El Modelo de Excelencia constituye la base para que las organizaciones hagan autoevaluaciones para proporcionar retroalimentación a sus usuarios. El Modelo tiene tres importantes roles para fortalecer la competitividad de las organizaciones:

- ✓ Ayudar a mejorar sus prácticas de gestión, capacidades y resultados.
- ✓ Facilitar la comunicación y el intercambio de información sobre mejores prácticas entre organizaciones de todo tipo y;
- ✓ Servir de herramienta de trabajo para comprender y gestionar el desempeño la planificación y las oportunidades de aprendizaje.

Cada criterio del Malcolm Baldrige se basa en unos conceptos y valores fundamentales, que son los siguientes:

- ✓ Liderazgo
- ✓ Enfoque hacia el cliente
- ✓ Aprendizaje de la organización y de su personal
- ✓ Participación y desarrollo de empleados y asociados
- ✓ Agilidad de respuesta y flexibilidad
- ✓ Orientación al futuro
- ✓ Gestión de la innovación
- ✓ Gestión basada en hechos
- ✓ Responsabilidad pública
- ✓ Orientación a los resultados y a la generación de valor.

Evaluación de los resultados

A partir de las últimas décadas del siglo XX, las empresas están experimentando un proceso de cambios importantes e impredecibles en muchos casos, pasando de una situación de protección regulada a entornos abiertos altamente competitivos.

El logro del desempeño y competitividad del negocio de turismo comunitario debe estar direccionado a un plan, en el cual fijaremos la visión, misión, objetivos y estrategias con base en el adecuado diagnóstico situacional.

La organización que se propone construir debe contar con un mínimo número de indicadores, los mismos que nos garanticen disponer de información permanente, real y precisa sobre situaciones como: efectividad, eficiencia, eficacia, productividad, calidad, la ejecución de la política de presupuestos, la incidencia de la gestión, todos los cuales constituyen el conjunto de signos vitales de la organización. El desempeño gerencial no se basará en análisis de un producto, de índices, estadísticas etc., que no garantiza por sí mismos la información adecuada y los niveles de confiabilidad requeridos hacia las decisiones acertadas. Como están otras comunidades con procesos y productos similares?, Como está el Sector turístico nivel general? Interrogantes que nos invita a utilizar el Bechmarking, filosofía que aprovecharemos a nuestro favor.

Monitoreo

La etapa de monitoreo consiste en el seguimiento sistemático del desempeño, la supervisión permanente de los proyectos y planes del negocio comunitario. Nos apoyaremos en los principios de “*El Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard)*”, desarrollado por Kaplan y Norton. Del que tendremos indicadores financieros y no financieros como:

- Indicador de empleo.
- Indicador de efectividad de la propuesta de gestión
- Indicador de buena práctica.
- Indicador de planificación receptiva de turistas.
- Indicador de participación de las mujeres en el desarrollo organizacional.
- Indicador de contribución al desarrollo social de la comunidad.
- Indicador de aceptación turística.
- Indicador de acceso de los pobladores en el desempeño del negocio turístico.
- Indicador de cuidado del medio ambiente.
- Indicador de remediación de la deforestación de la zona.

3. Objetivos

General

- Diseñar una visión de análisis socio económico inter-temporal “integrar los recursos turísticos_ naturales de la comunidad “La Laguna”, afianzar el respeto y la importancia de la conservación del entorno, y, proponer un modelo de gestión y administración de turismo comunitario; bajo un enfoque participativo, equitativo entre los actores “La comunidad”

Específicos

- Caracterizar las condiciones socioeconómicas actuales de los pobladores de la comuna y sus intereses. Establecer quienes son los actores actuales y el rol que han jugado en el desarrollo de la actividad turística, identificar las potencialidades, fuente probable del éxito de la actividad a emprender.
- Diseñar actividades tendientes a ser sustentable el proceso a implementar, demostrando la viabilidad como actividad sustentable e integradora.
- Determinar la incidencia de un modelo de gestión a partir de su aplicación en la explotación del negocio turístico comunitario. Evaluar los mecanismos de financiamiento para proyectos similares y demostrar que la convivencia perfecta entre la actividad económica del turismo bajo un entorno ecológico sustentable es posible.

4. Estado del Arte

El viceministro de turismo, señaló que en el 2011, Ecuador registró un incremento del 13% en la cantidad de turistas que visitaron el país, por lo que se preveía que el 2012 cierre con un incremento del 11%, porcentaje que al cierre del ejercicio fue de 8.37%, que en términos absolutos significa un aumento de 9.485 personas más que el año anterior. Al hacer un análisis del comportamiento que ha tenido ésta actividad económica, podemos llegar a la conclusión que se ha comportado de forma creciente año a año visto desde el 2009¹¹. Según la dirección nacional de migración del ministerio de turismo, los ciudadanos que más han visitado a nuestro país proceden de Colombia, seguido de Estados Unidos y más abajo están Perú, España y Alemania.(grafico 1).

¹¹ <http://www.optur.org/estadisticas-turismo.html>.- En el años 2009 llegaron al país. 945.000 turistas, en el 2010 se registraron un total de 1045000 y, en 2011, 1140000 turistas, lo que supuso un crecimiento del 9%

Grafico 1



Fuente: Ministerio de Turismo

La OMT organización mundial del turismo vaticina un crecimiento del sector para el 2013 entre 2 y el 4% lo que nos deja entrever que parte de éste interesante porcentaje lo tendremos en nuestro país y es tema de augurio cuando a pesar de las incertidumbres económicas mundiales éste sector sigue en incremento. Ahora será nuestro territorio destino de turistas cuando hagamos bien las cosas y me refiero a empatar políticas fiscales, transparencia legal y ética empresarial entre otras urgencias, que harán que se vuelva atractiva la estancia y las inversiones.

El Coordinador del Programa de Turismo de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente Dr. Stefanos Fotiou, dijo que el turismo como tal es relativamente nuevo, recién en 1811 se pronunció la palabra Turismo, sin embargo visto este como actividad “ (es decir, viajar para fines recreativos o por placer)” es tan antiguo que se asocia a los viajes de Ulises, exploradores del viejo mundo en busca de uno nuevo, la inquietud humana de descubrir nuevos lugares, conocer personas, nuevas civilizaciones. La evolución normal da como resultado una actividad de entretenimiento, bien estar y hoy en la actualidad convertido en parte integrante del conocimiento y la educación, perfilándose en un futuro como la gran “Industria sin Chimenea”¹². Industria que mueve hoy por hoy millones de dólares, a gentes ávidas de conocer otras latitudes y países, que buscan variadas formas y espacios de descanso lejos de los grandes centros poblados, atractivos que para ellos no son cotidianos etc..

Países de larga tradición en esta Industria como lo son: España, Francia, Reino Unido, México, países del Caribe como Jamaica, Panamá, Bahamas, Costa Rica , sur americanos como Colombia, Perú etc., han explotado ésta industria de la mano con el sector público, apoyando éste con políticas estatales a empresas promotoras de la actividad turística, y claro hoy generaran altos ingresos, éstos en beneficio directo de sus inversionistas, empleados, empresas conexas y en especial devuelven el apoyo del estado bajo la figura fiscal. Es importante señalar que los países que han logrado desarrollar el turístico y es hoy aporte importante de sus PIB que se ha calculado llega al 11% a nivel mundial, no lo han conseguirlo

¹² Juan David Staback Avila: A la Industria turística se le ha denominado: LA INDUSTRIA SIN CHIMENEAS, por tratarse de una gran generadora de empleos, aunque no es una Industria productora de materias primas (Primaria) ni transformadora de estas (Secundaria), sino una Industria de Servicios (Terciaria), pero capaz de generar multitud de empleos bien remunerados y sobre todo muy estables.

de manera espontánea o casual, no es producto del azar o la improvisación. Los logros son producto de años de educación, de inversión en las personas, lo que les ha permitido lograr cambios de conducta, de visión, de actitud, que los llevó a entender la importancia y el efecto que surtirá, en él, como habitante y para el resto de la población el trato y la atención superlativa al turista.

Las exigencias de un mundo cambiante ha ocasionado que la industria de turismo bajo la lupa de la calidad vaya ofreciendo productos que se ajusten a cada una de los gustos y apetencias de los consumidores, es así que nace varios tipos de turismo y categorías como:

- **Turismo patrimonio:** Etnoturismo, Turismo gastronómico y Museos y galerías de arte.
- **Turismo de entretenimiento:** Destinos de buceo, Voleibol de playa.
- **Turismo de diversión:** Parques acuáticos, Parques de atracciones, Parques de miniatura, Parques temáticos, Zoológicos.
- **Turismo Espacial:** Compañías de vuelos espaciales privados.
- **Turismo de diversidades:** Barrios Gays, Eventos lgtb.
- **Turismo de naturaleza:** Áreas protegidas, Ecoturismo, Excursionismo.
- **Turismo de conocimientos ancestrales:** Baños con aguas termales, Saunas, Spa, baños de purificación.
- **Turismo mitología:** Peregrinación,

La continuación de este trabajo nos enfocaremos a analizar el “**Turismo de naturaleza en áreas protegidas**”.

The Tourism Company, empresa consultora Inglesa, especialista en la investigación de la actividad del turismo comunitario, ecoturismo y áreas protegidas, considera que ésta industria representa el 10% de puestos de empleo a nivel mundial y se prevé que ésta actividad aumentará hasta el 2020 en 1.600 millones de dólares.

En nuestro país el concepto de descanso no solo ha sido legislado (Código de Trabajo), ha estado muy arraigado en la religión (Séptimo día), ha sido parte integral de nuestros pueblos indígenas, como manifiesta Taita Churo Shaman¹³ de la Comunidad Pucara de Velasquez San Pablo, que los shamanes de su pueblo acostumbran a buscar la tranquilidad y descanso observando las

¹³ HISTORIA DEL TURISMO COMUNITARIO.- FUNDAMENTOS DEL TURISMO EN LAS COMUNIDADES.- “Lecheruman rishpa tukuy urkukunata rikushpa samaita tarinata yachani...” (jambihuasi:marzo:2006)

montañas. Pues tenían razón y sin quererlo nosotros hoy hacemos lo mismo que los shamanes buscar espacios entre las montañas, bosques, selvas etc. Que bajo un entorno natural y ambiente de tranquilidad encontremos el descanso, importante para mantener la armonía y el equilibrio. Estas prácticas ancestrales y hoy cada vez más demandas en la sociedad moderna no es otra cosa que “Turismo de Naturaleza” en el entorno de las comunidades, “Turismo comunitario”

El turismo comunitario en nuestro país podemos decir que nace a partir de las peregrinaciones, que hacían nuestro indígenas a lugares considerados para ellos sagrados, actividad prohibida por los españoles que buscaban eliminar las idolatrías, sin embargo, a la fecha las romerías que nos es otra cosa que turismo colectivo no solo han trascendido en el tiempo sino que se ha mundializado.

Si la palabra turismo es concebida en 1811, en nuestro país el turismo visto como actividad económica es mucho más nueva aún, tanto es así que recién para 1992 nace el ministerio de turismo y es quizá en la última década que se ha fomentado buscando profesionalizar al sector. Ahora el mayor escollo que tiene la actividad hasta nuestros días es que es bastión de política central y concentrada en grupos de poder, resultados? Pocos destinos turísticos, destinos de interés de poder político y económico y con esto beneficios económicos concentradores.

Como es parte de nuestra realidad existen aún pueblos y comunidades abandonados, poco atendidos, la necesidad hace que gesten nuevas formas de desarrollo. Es así que a partir de la década de los 80 nacen las primeras experiencias de turismo comunitario, reñidas estas por las autoridades de turno, bajo argumentos entre otros, *“uno por falta de normativa de dicha modalidad de turismo, dos por falta de requisitos de ley y tres las presiones que ejercían ante el poder público los grupos de poder argumentando competencia desleal”*¹⁴. El desarrollo que se iba gestando en el mundo éste modelo de turismo, en el país paulatinamente nace la predisposición a apoyar a la explotación de los recursos paisajistas, naturales y étnicos de las diferentes comunidades del territorio ecuatoriano

Debido a que el sector público por tiempo ha sido carente de timón y propuestas integrales que busquen mejorar la calidad de vida bajando los índices de pobreza, da lugar a que principalmente desde las bases indígenas comunitarias se impulsen iniciativas de asociación y propuestas como las cajas solidarias, granjas agrícolas y con mucho éxito el “Turismo

¹⁴ Historia del Turismo comunitario en el Ecuador.- FEDERACION PLURINACIONAL DE TURISMO COMUNITARIO DEL ECUADOR - FEPTCE

Comunitario” . El desarrollo exitoso de muchos de estos emprendimientos citando entre otros: Los de la organización UNORCAC en la sierra, La Comuna de Agua Blanca del cantón Jipijapa en la costa, El proyecto Capirona en el oriente. Los ejemplos anotados se debe sobre todo a la autogestión y empuje de las comunidades, algunas de éstas han sido apadrinadas por organismos internacionales de cooperación, organismos no gubernamentales, fundaciones sin fines de lucro, el sector público sigue siendo un actor aún pasivo, incluso el sector privado y las grandes industrias del turismo convencional se han mantenido al margen de éstas iniciativas.

Las Comunidades, y por ende las operadoras de Turismo Comunitario que los representan, se agrupan dentro de la Federación Plurinacional de Turismo Comunitario del Ecuador, FEPTCE¹⁵, que es el organismo gremial representativo del turismo comunitario.

En mayo del 2011 se promulga la LOEPS¹⁶ (Ley orgánica de Economía Popular y Solidaria) ley que busca ser no solo el motor sino la garante del crecimiento ordenado de actividades comunitarias. Recién a partir del 2011 la política pública apunta a conseguir objetivos como garantizar la conservación del Medio Ambiente, a través de programas y políticas de estado que busquen reducir el impacto en los ecosistemas, la reducción la pobreza desarrollando y fortaleciendo a emprendedores y microempresarios¹⁷ en este segmento de política se involucra a los emprendimientos comunitarios de turismo¹⁸, reconocer que en nuestro país el turismo comunitario es una actividad importante e integradora, generadora de un gran impacto en los inadecuados métodos de explotación de los bosques y el consiguiente deterioro climático global y es gracias actividades productivas como la agricultura, la ganadera, la venta de madera, etc., que han provocado una gran cantidad de territorios sin bosques y con estos la afectación al ecosistema.

¹⁵ FEPTCE Federación Plurinacional de Turismo Comunitario del Ecuador, FEPTCE, una organización sin fines de lucro, reconocida mediante Acuerdo No. 059 expedido por el Ministerio de Turismo el 11 de septiembre del 2002. El fin de ésta organización está en: 1. Impulsar el buen vivir de las comunidades a través de turismo comunitario, 2. Apoyar en la estructuración promoción y comercialización de los productos turísticos comunitarios, 3. Promover el manejo sustentable de los territorios de las comunidades con la implementación iniciativas productivas complementarias al turismo comunitario, 4. Revitalizar la identidad cultural de los diferentes pueblos y nacionalidades involucrados en el turismo comunitario. Integran 32 comunidades de la Amazonía, 52 de la Sierra y 16 de la Costa.

¹⁶ **LEY ORGANICA DE LA ECONOMIA POPULAR Y SOLIDARIA Y DEL SECTOR FINANCIERO POPULAR Y SOLIDARIO**

¹⁷ **00049648 Microempresas Turísticas, Microcrédito y Reducción de la Pobreza -MET-** prioritariamente aquellas gestionadas por mujeres y/o jóvenes, a través de la capacitación, la asistencia técnica y el acceso a micro crédito. Los beneficiarios acceden a asistencia técnica y capacitación para la identificación de sus necesidades de mejora y el diseño de un plan de negocios, así como en gestión empresarial, gestión ambiental y encadenamientos productivos. Con esta asistencia técnica se pretende facilitar su acceso a micro crédito para la mejora de sus instalaciones y la diversificación de sus productos con el objetivo de mejorar su renta

¹⁸ LEPS. Art. 1 economía popular y soldaría se entiende a la forma de organización económica, donde sus integrantes, individuales o colectivamente, organizan y desarrollan procesos de producción, intercambio, comercialización, financiamiento y consumo de bienes y servicios, para satisfacer necesidades y generar ingresos, basadas en relaciones de solidaridad, cooperación y reciprocidad, privilegiando al trabajo y al ser humano como sujeto y fin de su actividad, orientada al buen vivir, en armonía con la naturaleza, por sobre la apropiación, el lucro y la acumulación de capital.

El presente trabajo pretende originalmente socializar, implantar y demostrar los resultados positivos del aprovechamiento de las potencialidades turísticas de la Comunidad “Laguna de Cube”, analizar el impacto positivo a lo social y económico de ésta población, anclado a los proyectos que el Gobierno Nacional, dentro del enfoque de Plan Nacional Buen Vivir 2009 – 2013. En el “Plan de manejo de la laguna de cube” 2000, estudio realizado con el aval del Ministerio del Ambiente, Fundación Natura y el apoyo de *worldwildlife wwf*, encuentra que para el año de éste estudio la zona ya mostraba un alto deterioro de su entorno, gracias al proceso de deforestación desmedido, y, como tal a la reserva la vuelve sector con altos niveles de endemismo, camino a desaparecer. El estudio entre otras alternativas propone sea la zona un semillero rumbo la recuperación ecológica, fomentar el desarrollo del turismo que actualmente los comuneros no lo tienen en mente y/o actividad alternativa a la que vienen desarrollando, por observaciones hechas creemos que la zona presenta grandes posibilidades de desarrollo y que puede llevarse a cabo la actividad del *turismo ecológico y comunitario*. Actualmente estas actividades son marginales y esporádicas, en ciertos meses del año arriban turistas de Quinindé principalmente, Quito en muy baja cantidad y de otras partes muy rara vez.

El ecoturismo comunitarios puede constituirse en un factor dinamizador para la economía local y entre los principales atractivos turísticos que se han identificado en el área de influencia del humedal son:

1. La Laguna de Cube.
2. Bosque de los Monos aulladores.
3. Colina Mirador en La Y.
4. Los Túneles.
5. Meandro (Estero Colorado Turbio)¹⁹.
6. Vado (Estero Colorado Turbio).
7. El Salto del estero Zancudo.

Estos siete entre otros *atractivos naturales* son *aptos para el desarrollo de actividades turísticas* en el área de influencia del humedal. (PLAN DE MANEJO DE LA LAGUNA DE CUBE, 2000)

5. Hipótesis

El actual modelo de gestión en la administración del “turismo” en la comunidad generará beneficios, por consiguiente bien estar para la comunidad.

6. Marco Metodológico

El trabajo que me propongo desarrollar se basará en los siguientes métodos y técnicas:

¹⁹ Un **meandro** es una curva descrita por el curso de un río cuya sinuosidad es pronunciada. Se forman con mayor facilidad en los ríos de las llanuras aluviales con pendiente muy escasa, dado que los sedimentos suelen depositarse en la parte convexa del meandro, mientras que en la cóncava, debido a la fuerza centrífuga, predomina la erosión y el retroceso de la orilla: Diccionario real academia de la lengua

Método Científico.

Por la importancia de éste método, estará presente en todo el desarrollo del trabajo, podré bajo ésta técnica contrastar el conocimiento empírico²⁰ con el científico que va más allá, trasciende hacia las verdaderas causas. La obtención de la información necesaria para la ejecución del trabajo tendrá el carácter de científicos, lo que me permitirá identificar, verificar el verdadero alcance del Modelo de gestión proponente. Alinearse al método científico ayudará a identificar el costo beneficio del programa, cuantificar el impacto socioeconómico en la comunidad, incluso proyectar con mejor certeza el futuro de la gente bajo un índice que nos diga con el tiempo el grado de desigualdad²¹ antes y después de la aplicación del modelo.

Método Inductivo

Permitirá la construcción del conocimiento basado en involucramiento sobre la base de la recolección y procesamiento de datos tanto de las fuentes primarias como secundarias. Estoy seguro nos permitirá analizar las experiencias de gestión de otras comunidades.

Método Analítico.

Facilitará lo que expresa Marx Herрман, “Observar todas las características a través de una descomposición de las partes que integran sus estructura”, para el éxito de la propuesta y en éste particular caso de investigación, se tendrá que hacer un análisis diferenciado del desarrollo social, económico de la comunidad. Luego de éste análisis particular y diferenciado se podrá hacer uso del **método Deductivo**, que nos permitirá “*sacar o separar*” las consecuencias del porque no se hizo gestión turística en la zona y principalmente la comunidad de la Laguna.

Herramientas de apoyo a la investigación

Las herramientas a utilizar para la recopilación, organización de la información a obtener, luego la evaluación de la implementación del modelo de gestión, me apoyare en:

- Herramientas cuantitativas
- Herramientas Cualitativas

Las herramientas mencionadas hacia el objetivo propuesto y en busca información de calidad, misma que aporte a la creación e implantación del modelo diferenciado para el manejo del turismo de la zona, se sustentarán en: documental y de campo

Documental

Libros de texto, Tesis, revistas especializadas, periódicos etc.

²⁰ Zorrilla Santiago: A través del conocimiento empírico también llamado vulgar, el hombre común conoce los hechos y su orden aparente.

²¹ Corrado Gini (1884-1965), *Variabilità e mutabilità*. estudio de la desigualdad de los ingresos **que se realiza en Economía 0 a 1.**

De Campo

La observación de campo abrirá un panorama descriptivo en la búsqueda de datos e información, nos permitirá comprender las costumbres y tradiciones de los pobladores, su identidad sociocultural (etnografía), lo que si bien no facilitará hacer cambiar de forma de pensar, aportará a entender su problemática social de comunidad humana.

Entrevistas

El conocimiento de la zona, las vivencias diarias son factor determinante para una apreciación real de las potencialidades turísticas de la zona, de las necesidades apremiantes y grado de pobreza de sus habitantes. Por lo mismo con una visión amplia, me propongo tener entrevistas “charlas” mismas que siendo informales sean dirigidas y estructuradas al tema que me atañe, con 2 comuneros líderes, incluiré en este programa al Jefe de la Reserva (Ministerio del Ambiente), buscaré una entrevista con un funcionario de “Ramsar”²², con el presidente de la cámara de turismo de Quinde, con el presidente de la cámara de comercio del mismo cantón.

Observación

Para entender los comportamientos, pensamientos y características de las personas de la comunidad hará que participe en las asambleas de la comunidad (2 mínimos), en calidad de observador directo no participante.

Focus Group

Esta herramienta ampliamente difundida y utilizada en varios tópicos del que hacer empresarial, comercial e investigativo; será en este trabajo parte integrante hacia la obtención profunda de información. Con esta herramienta me enfocare en valorar actitudes, percepciones, creencias sobre el problema y tema planteado en el grupo de personas seleccionadas (5), Dirigente Comunitario, 4 cabezas de familia de la comunidad.

Encuestas Formales

La encuesta se basará en un conjunto de preguntas _ cuestionario normalizadas dirigidas a 41 cabezas de familia en este caso a la comunidad “La Laguna”, con el fin de levantar una **base socioeconómica y ambiental de la comunidad La Laguna**.

Hasta aquí con las entrevista y encuetas realizadas estimo obtener información base, sobre la cual podre plantear el verdadero problema y problemática a resolver, como por qué el poco desarrollo turístico en la zona? Problemas que se ha de superar en la creación de este objetivo etc. Es entonces importante aquí estimar el tamaño de la demanda turística, definir y analizar la

²² 18 países con los firmantes en Ramsar, el 3 de febrero de 1971.- La Convención de Ramsar es el único tratado ambiental mundial que trata de un ecosistema en particular. El tratado fue adoptado en la ciudad iraní de Ramsar en 1971 y los países miembros de la Convención abarcan todas las regiones geográficas del planeta.

demanda probable que consumirá los servicios turísticos comunitarios, y, que fehacientemente podemos ofrecer bajo el modelo de gestión que propondremos. El tamaño de la muestra que creo prudente es de 100 personas todas éstas se realizarán en la ciudad de Quito y estarán distribuidas así:

No.	Genero	Edad
25	Hombres	ente 30 y 60 años
25	Hombres	ente 18 y 30 años
25	Mujeres	ente 30 y 50 años
25	Mujeres	ente 18 y 30 años
100		

En lo posible se buscará realizar las encuestas a ejecutivos empresariales²³, aprovechando la tecnología se enviará vía email el cuestionario mismo que no lleve más halla de 5 minutos en constarlo, el resultado espero y aspiro por el mismo medio. La información se tabulará y conoceremos: La demanda, Ocupación del tiempo en fines de semana y feriados, Preferencias turísticas, etc.

7. Recursos que se consumirán

a. Recursos

- **Humanos**

Docente Tutor: Dr. Freddy Simbaña

Maestrante: Silvio R. Yépez M

- **Materiales y económicos**

Por objetividad los costos que tendrá el trabajo al final se han determinado por hora empleada en cada uno de los capítulos, el costo que implicará la movilización al lugar de la investigación y un rubro fijo que considero suficiente entre materiales otros imponderables y se expresan así:

²³ El tipo de turismo que ofertará la comunidad por experiencias vividas en algunas comunidades que visitara, los turistas son gente con edades que fluctúa entre los 30 y 60 años y es real expresarlo de nivel medio alto, y, es el sector que se enfocara la encuesta y posteriormente el mercadeo. La población nacional de entre los 18 y 28 años, tiene otras preferencias, quizá en este rango de edad se interesan por hacer este tipo de turismo son los visitantes extranjeros.

socio laboral, Fundación Asistencia Técnica para el Desarrollo (ATD) Blasco de Garay,
94. 28003 Madrid