



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE**

**FACULTAD DE EDUCACIÓN CIENCIA Y TECNOLOGÍA**

**TEMA:**

**EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN DEL TURISMO COMUNITARIO  
DEL SECTOR MASCARILLA DEL CANTÓN MIRA PROVINCIA  
DEL CARCHI PARA DESARROLLAR UN MODELO DE GESTIÓN  
APLICABLE AL PROYECTO COMUNITARIO.**

Trabajo de Grado previo a la obtención del título de Ingeniería en la  
Especialidad de Turismo.

**AUTOR: LEÓN BASTIDAS JELIMBER JOAQUÍN**

**DIRECTOR: MGS. RAMIRO BOLAÑOS**

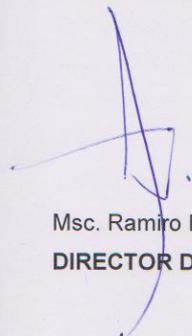
**IBARRA – ECUADOR**

**2015**

## ACEPTACIÓN DEL DIRECTOR

Luego de haber sido designado por el Honorable Consejo Directivo de la Facultad de Educación, Ciencia y Tecnología de la Universidad Técnica del Norte de la ciudad de Ibarra, he aceptado con satisfacción participar como director del Trabajo de Grado titulado **“EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN DEL TURISMO COMUNITARIO DEL SECTOR MASCARILLA DEL CANTÓN MIRA PROVINCIA DEL CARCHI PARA DESARROLLAR UN MODELO DE GESTIÓN APLICABLE AL PROYECTO COMUNITARIO“. EN EL AÑO LECTIVO 2014-2015 DE LA CIUDAD DE IBARRA**”. De autoría del Sr. Jelimber Joaquín León Bastidas, previo a la obtención del Título de Ingeniería en Turismo. A ser testigo presencial, y corresponsable directo del desarrollo del presente trabajo de investigación, afirmo que reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sustentado públicamente ante el tribunal que sea designado oportunamente.

Esto es lo que puedo certificar por ser justo y legal.



Msc. Ramiro Bolaños  
**DIRECTOR DEL TRABAJO DE GRADO**

## **DEDICATORIA**

Esta tesis dedico primeramente a Dios que me ha permitido seguir en pie luchando día a día para mejorar y seguir avanzando con mi proyecto para llegar a ser profesional y así cumplir mi meta, además, me ha permitido superar mis obstáculos que se me han presentado en el camino.

Con mucho cariño a mis padres Joaquín León y Tula Bastidas que han estado siempre conmigo en las buenas y malas han estado empujándome a seguir adelante a mejorar cada día en mis errores y debilidades que he tenido.

En especial quisiera dedicar este trabajo a la población de Mascarilla porque todo mi trabajo lo hice pensando en el desarrollo turístico que este sector necesita.

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a Dios por haberme dado la vida y sabiduría necesaria para concluir con este trabajo de grado, su apoyo espiritual fue fundamental en el logro de esta meta.

A mis padres, que gracias a su apoyo económico y moral pude concluir exitosamente esta etapa tan importante en la vida.

A la Universidad Técnica del Norte que ha sido la generadora de mi sueño cumplido.

Al asesor de mi tesis Ing. Gabriel Tapia y en la parte final del trabajo de grado al Mgs. Ramiro Bolaños. El apoyo fundamental al Mgs. Stalin Pozo quien compartió su sabiduría y colaboró con el desarrollo de este plan de grado.

A la comunidad de Mascarilla por haberme abierto las puertas brindándome un total apoyo en el desarrollo de este trabajo, en especial a la Sra. Paquita Acosta.

## RESUMEN

El presente trabajo de grado es una investigación que trata sobre la evaluación de la gestión del turismo comunitario del Sector Mascarilla, una empresa comunitaria que viene trabajando aproximadamente 9 años con este proyecto, con ayuda de organismos en su proceso de formación y actualmente mediante autogestión; la investigación se fundamenta en los datos obtenidos de los involucrados en el turismo comunitario de este sector (organización GAEN, turistas, comunidad) quienes son los actores directos y conocedores de la realidad del turismo comunitario que brinda la organización, con este grupo se trabajó la investigación de campo para conocer sus perspectivas del lugar y poder identificar la gestión actual de la empresa comunitaria; los resultados de la investigación de campo, demuestran que existe una deficiente gestión organizacional y operativa, que está haciendo que la empresa comunitaria pierda oportunidades de crecimiento e inclusión en el mercado; la información resultado de la investigación fue analizada e interpretada permitiéndome hallar las determinantes y componentes del modelo de gestión basado en la planificación estratégica que es la propuesta, este modelo de gestión permite facilitar el proceso de operatividad de la empresa comunitaria hacia el cumplimiento de objetivos proyectados a corto, mediano y largo plazo, de esta manera se garantiza un crecimiento de la empresa, produciéndose un gran efecto positivo para esta organización y su participación en el mercado, proyectando una expectativa de organización, calidad en los servicios, valoración de su cultura y un mejoramiento de la calidad de vida en el entorno, esto considerando que es un sistema que a medida que se va desarrollando va mejorando sus diferentes componentes. El trabajo de investigación

termina con la entrega oficial del documento a la organización, de acuerdo con el documento legal que garantiza el compromiso adquirido entre ambas partes para realizar la investigación en este sector.

### **SUMMARY**

This degree work is a research about the evaluation of the management of the Community tourism in Mascarilla, which is a community enterprise that has been working approximately nine years on this project with the help of organisms in their formation process and currently by itself; this research is based on data obtained from those involved in community tourism in this sector (GAEN organization, tourists, community) who are directly involved and know the reality of community tourism offered by the organization, it was necessary to work with this group to understand their perspectives of the place and to identify the current management of the business community; the results of the field research show that there is a poor organizational and operational management, which is causing lost opportunities for growth and market inclusion on the business community; the information resulting from the research was analyzed and interpreted allowing me to find the determinants and components of the model based on strategic planning that is the proposal, this management model can facilitate the operation process of the community enterprise toward meeting projected targets short, medium term and long term, in this way growth of the company is ensured, resulting in a very positive effect for this organization and participation in the market, also projecting an expectative of the organization, quality of services, valuing their culture and an improvement in the quality of life in the environment, considering that this is a system that as it unfolds is improving its different components. The research concludes with the official presentation of the document for the organization, according to the legal document that ensures the commitment by both sides to conduct research in this sector.

## INTRODUCCIÓN

El presente Trabajo de Grado, tiene por objeto evaluar la gestión del turismo comunitario del sector Mascarilla, desde los ámbitos de estructura administrativa, planificación, ingresos económicos, comercialización, organizaciones de apoyo y la participación de la comunidad, para concluir en una propuesta que apoye el trabajo operativo de la organización basada en la planificación como modelo de gestión.

Este trabajo presenta los siguientes capítulos:

En el capítulo I se presenta el planteamiento de la investigación, el problema, las interrogantes de investigación, los objetivos, los alcances, las limitaciones, la justificación y en este sentido la relevancia de la investigación.

El capítulo II aborda los aspectos teóricos sobre turismo comunitario, gestión, administración y planificación estratégica relacionados con el turismo comunitario como una actividad económica y social que debe manejarse como cualquier otra actividad económica en temas administrativos.

En el capítulo III, se establece la metodología, como un elemento fundamental para la formulación y obtención de resultados, indicando las técnicas y herramientas de investigación para la recolección de la información.

El capítulo IV detalla el análisis e interpretación de resultados, de los cuáles se obtienen las conclusiones de la investigación. La información recopilada se ingresó al programa Excel para obtener los gráficos correspondientes.

El capítulo V muestra las respectivas conclusiones y recomendaciones de la información recopilada, esta información sirve de base para la elaboración de la propuesta que es el último capítulo de este trabajo de grado, el mismo que basa su concepto de gestión en la planificación estratégica detallando los procesos operativos para el cumplimiento de metas y objetivos que contribuirán a la empresa comunitaria del sector Mascarilla.

## ÍNDICE

### CONTENIDO

### PÁGINAS

ACEPTACIÓN DEL DIRECTOR .....	¡Error! Marcador no definido.
DEDICATORIA .....	ii
AGRADECIMIENTO .....	iv
RESUMEN .....	v
SUMMARY.....	vi
INTRODUCCIÓN .....	vii
1. EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN .....	1
1.1. Antecedentes.....	1
1.2. Planteamiento del Problema.....	3
1.3. Formulación de problema .....	3
1.3.1. Interrogantes de Investigación .....	3
1.4. Delimitación .....	4
1.5. Objetivos.....	5
1.6. Justificación .....	5
CAPÍTULO II.....	7
2. MARCO TEÓRICO.....	7
2.1. Fundamentación Teórica .....	7
<b>2.1.1. Definición de Turismo Comunitario.....</b>	<b>7</b>
<b>2.1.2. Origen del turismo comunitario .....</b>	<b>8</b>
<b>2.1.3. Impactos del Turismo Comunitario .....</b>	<b>10</b>
<b>2.1.4. Los Afroecuatorianos.....</b>	<b>11</b>
<b>2.1.5. Gestión del Turismo Comunitario.....</b>	<b>12</b>
<b>2.1.6. Participación Comunitaria e Institucional .....</b>	<b>13</b>
<b>2.1.7. Modelo de Gestión Administrativa.....</b>	<b>14</b>
<b>2.1.8. Características y evolución de los modelos administrativos.....</b>	<b>15</b>
<b>2.1.9. Plan Operativo Anual .....</b>	<b>17</b>
<b>2.1.10. Seguimiento .....</b>	<b>18</b>
<b>2.1.11. Control.....</b>	<b>19</b>

2.1.12. Evaluación .....	20
2.1.13. Etapas del modelo de gestión .....	20
2.1.14. Demanda del Turismo Mundial .....	21
2.1.15. Planificación Estratégica .....	21
2.1.16. Factores de la Planificación Estratégica .....	23
2.1.17. Etapas de la planificación estratégica .....	23
2.1.18. Importancia de las Alianzas Estratégicas .....	24
2.2. Posicionamiento Teórico Personal .....	25
2.3. Glosario de Términos .....	27
2.4. Matriz Categorial .....	29
CAPITULO III .....	31
3. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN .....	31
3.1. Tipo de Investigación .....	31
3.2. Métodos de Investigación .....	31
3.2.1 Método deductivo .....	32
3.2.2 Método experimental .....	32
3.2.3 Método sintético .....	32
3.2.4 Recolección de información .....	33
3.3. Técnicas .....	33
3.3.1. Encuesta .....	33
3.3.2. Entrevista .....	34
3.4. Instrumentos .....	35
3.4.1. Cuestionario de encuesta .....	35
3.4.2. Cuestionario de entrevista .....	35
3.5. Población .....	35
CAPÍTULO IV .....	38
4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS .....	38
4.1. Resultados de la encuesta aplicada a los socios de la organización GAEN .....	38
4.2. Encuestas aplicadas a los turistas que visitaron la empresa de Turismo Comunitario GAEN .....	51
4.3. Resultados de la encuesta aplicada a la comunidad de Mascarilla ...	64

4.4. Análisis de la Entrevista.....	74
CAPITULO V.....	76
5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	76
5.1. CONCLUSIONES.....	76
5.2. RECOMENDACIONES.....	77
CAPITULO VI.....	78
6. PROPUESTA.....	78
6.1. Título de la Propuesta.....	78
6.2. Justificación e Importancia .....	78
6.3. Fundamentación.....	79
6.3.1. Gestión del turismo comunitario .....	79
6.3.2. Etapas del modelo de gestión .....	80
6.3.3. Planificación estratégica.....	81
6.3.4. Finalidades de la planificación estratégica .....	81
6.3.5. Factores de la Planificación Estratégica .....	82
6.4. OBJETIVOS .....	82
6.4.1. Objetivo general .....	82
6.4.2. Objetivos específicos.....	83
6.5. Ubicación Sectorial y Física.....	83
6.5.1. Características y Factores Socioeconómicos del Sector.....	85
6.5.2. Diagnóstico.....	86
6.5.2.1. Matriz Dafo .....	87
6.6. Desarrollo .....	92
6.7. Estructura Administrativa.....	93
6.7.1. Organigrama estructural propuesto .....	94
6.7.2. Manual de Funciones y Responsabilidades .....	94
6.7.3. Diseño de Procesos .....	100
6.8. Planificación Estratégica.....	107
6.8.1. Aspectos de la Estrategia.....	107
6.8.2. Misión .....	108
6.8.3. Visión.....	108
6.8.4. Principios.....	109

6.8.5. Valores.....	109
6.8.6. Políticas .....	110
6.9. Metas .....	112
6.10. Objetivos .....	113
6.11. Plan Operacional Anual POA.....	114
6.12. Estudio Financiero .....	119
6.12.1. Remuneraciones.....	120
6.12.2. Estructura de Financiamiento .....	123
6.13. Impactos .....	123
6.14. Implementación.....	124
6.15. Estrategias de Seguimiento y Control .....	126
6.16 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	127
6.16.1. Conclusiones .....	127
6.16.2. Recomendaciones .....	127
7. BIBLIOGRAFÍA.....	129
8. ANEXOS.....	134
ANEXO 1. ÁRBOL DE PROBLEMAS .....	134
ANEXO 2. DIAGNÓSTICO .....	135
ANEXO 3. FORMULARIO DE ENCUESTA .....	143
ANEXO 5. MATRIZ DE COHERENCIA .....	153
ANEXO 6. CONVENIO DE COMPROMISO .....	155
ANEXO 7. ACTA DE SOCIALIZACIÓN .....	156
ANEXO 8. FOTOS .....	157

## INDICE DE CUADROS

### CONTENIDO

### PÁGINAS

Cuadro N° 1: Población Finita .....	36
Cuadro N° 2. Género .....	38
Cuadro N° 3. Edad .....	40
Cuadro N° 4. Instrucción Educativa .....	41
Cuadro N° 5. Área Turística .....	42
Cuadro N° 6. Productos Turísticos .....	43
Cuadro N° 7. Entidades de Apoyo .....	44
Cuadro N° 8. Áreas de Apoyo .....	45
Cuadro N° 9. Capacitación Turística .....	46
Cuadro N° 10. Motivación de la organización .....	47
Cuadro N° 11. Objetivos de cumplidos .....	48
Cuadro N° 12. Resultados del Turismo Comunitario .....	49
Cuadro N° 13. Afluencia de Turistas .....	50
Cuadro N° 14. Género .....	51
Cuadro N° 15. Nacionalidad .....	52
Cuadro N° 16. Edad .....	53
Cuadro N° 17. Instrucción Educativa .....	54
Cuadro N° 18. Medios utilizados para llegar al proyecto de turismo comunitario .....	55
Cuadro N° 19. Medios de comunicación .....	56
Cuadro N° 20. Motivación de la visita .....	57
Cuadro N° 21. Actividades durante la visita .....	58
Cuadro N° 22. Expectativas del visitante .....	59
Cuadro N° 23. Preferencias del visitante .....	60
Cuadro N° 24. Promedio de gasto .....	61
Cuadro N° 25. Tiempo de estadía .....	62
Cuadro N° 26. Recomendar el sitio .....	63
Cuadro N° 27. Género .....	64
Cuadro N° 28. Edad .....	65
Cuadro N° 29. Instrucción Educativa .....	66
Cuadro N° 30. Perspectiva de la comunidad sobre el proyecto comunitario .....	67
Cuadro N° 31. Proyecto incluyente y participativo .....	68
Cuadro N° 32. Participación de la mujer en la comunidad .....	69
Cuadro N° 33. Atractivos turísticos de la comunidad .....	70
Cuadro N° 34. Participación de un miembro de familia en el proyecto. ....	71
Cuadro N° 35. Cambios positivos en la comunidad con el turismo .....	72
Cuadro N° 36. Cambios negativos en la comunidad con el turismo .....	73
Cuadro N° 37. Análisis económico .....	85
Cuadro N° 38. Participación de la comunidad en la asociación .....	90
Cuadro N° 39. Riqueza cultural de la asociación .....	90

Cuadro N° 40. Área Administrativa.....	95
Cuadro N° 41. Área de guías .....	96
Cuadro N° 42. Ejecutivo de Ventas.....	97
Cuadro N° 43. Prestación de Servicios.....	98
Cuadro N° 44. Hospedaje .....	99
Cuadro N° 45. MACROPROCESO PRESIDENTE: ADMINISTRADOR .....	101
Cuadro N° 46. MACROPROCESO GENERADOR DE VALOR: SERVICIOS TURÍSTICOS.....	104
Cuadro N° 47. MACROPROCESO DE APOYO: CONTABILIDAD Y MANTENIMIENTO .....	106
Cuadro N° 48. INVERSIÓN PREVISTA.....	119
Cuadro N° 49. Tabla Salarial-Promedio Mensual .....	121
Cuadro N° 50. Tabla de Remuneraciones.....	122
Cuadro N° 51. Financiamiento propuesto .....	123
Cuadro N° 52. Cronograma .....	125

## **CAPITULO I**

### **1. EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

#### **1.1. Antecedentes**

El concepto turismo comunitario aparece por primera vez en la obra de Murphy (1985) donde se analiza aspectos relacionados con el turismo y las áreas rurales de los países menos adelantados y posteriormente en otros trabajos de investigación del mismo autor (Murphy y Murphy, 2004) y en los de Richards y Hall (2000), en el que plantea el turismo como herramienta para reducir la pobreza.

El turismo comunitario se está desarrollando en diferentes zonas geográficas del mundo como una alternativa a los viajes tradicionales. Este tipo de turismo permite un mayor contacto con la comunidad y la experimentación con nuevas sensaciones.

Es una modalidad turística en la que la comunidad local participa de forma activa en este tipo de actividad y permite generar riqueza en las áreas rurales a través de la participación de la comunidad local en la gestión turística, de forma que los beneficios obtenidos repercutan en la propia comunidad. Además, es capaz, de promover el desarrollo integral de las comunidades tratando de reducir la pobreza a través de la generación de empleo y la obtención de ingresos complementarios, evitando los movimientos migratorios (Inostroza, G. 2009).

Dentro de América Latina, se señala al Ecuador como el país pionero, debido al peso cuantitativo de sus experiencias de turismo comunitario. Desde los años 80 el turismo comunitario se ha convertido en una actividad estratégica para muchas comunidades, siendo el organismo representativo la Federación Plurinacional de Turismo Comunitario del Ecuador (FPTCE). Existen varios proyectos de turismo comunitario en América Latina. Concretamente en Ecuador, Brasil, México Nicaragua, El Salvador, y Chile.

Ecuador, tiene alrededor de 150 ejemplares de turismo comunitario, distribuidos en el territorio; de estos, en el límite entre Imbabura y Carchi se encuentra el sector Mascarilla, una comunidad que trabaja en la revitalización de su cultura a través del turismo comunitario desde más de 9 años, inició con ayuda de la Federación Plurinacional de Turismo Comunitario del Ecuador (FEPTCE), varias instituciones y organizaciones se han sumado con apoyo a esta iniciativa de turismo por ejemplo: la Fundación SICHÍ SACHA, mediante donaciones económicas para el proyecto, la UNIÓN EUROPEA; la Organización Italiana MAPRE, también realizaron aportes con capacitaciones a la comunidad, universidades se han sumado a buscar estrategias de apoyo especialmente en el área de comercialización, de igual manera el municipio de Mira promueve a la asociación dentro de la promoción turística del cantón.

En la actualidad la organización trabaja mediante autogestión, visualizándose debilidad en la organización, esto se atribuye a la deficiente gestión en la que se encuentran trabajando.

## **1.2. Planteamiento del Problema**

La empresa de turismo comunitario de Mascarilla, trabaja aproximadamente 9 años en su lucha por generar oportunidades de participación, valorización de la cultura afro y lograr el involucramiento de la comunidad en este proyecto, sin embargo no se ha visto un cambio significativo en su desarrollo, debido a que sigue centrando su trabajo en la elaboración y venta de artesanías.

El trabajo se realiza mediante autogestión, y la responsabilidad administrativa recae sobre la presidenta de la organización, al momento la organización padece problemas de gestión de sus recursos, tiene inutilizadas áreas de servicios por lo que el proyecto se ha visto estancado lo que ha provocado la disminución de la productividad de la asociación, este problema se atribuye a la falta de visión y la débil planificación de la organización.

## **1.3. Formulación de problema**

¿Cuáles es la gestión del turismo comunitario del sector Mascarilla?

### **1.3.1. Interrogantes de Investigación**

- ¿Cuáles son los procesos operativos que realiza la organización de turismo comunitario en el sector Mascarilla?

- ¿Cómo se está desempeñando la organización de turismo comunitario del sector Mascarilla?
- ¿Quiénes participan en la gestión del turismo comunitario del sector Mascarilla?
- ¿Qué se propone para solucionar el problema de gestión del turismo comunitario del sector Mascarilla?

#### **1.4. Delimitación**

- **Unidades de Observación**

La investigación se realizará sobre la estructura administrativa de la organización, elementos de la planificación, registro de visitas, ingresos económicos, estrategias de comercialización, organizaciones de apoyo y niveles de participación de la comunidad.

- **Delimitación Espacial**

La presente investigación se efectuara en la comunidad de Mascarilla perteneciente al cantón MIRA, en la provincia del Carchi, en el proyecto de turismo comunitario Grupo Artesanal Esperanza Nagra (GAEN).

- **Delimitación Temporal**

La investigación inicia en el mes de agosto del año 2014 y concluye en el mes de abril del 2015, el estudio recopila información de la organización desde su formación hasta el año que inicia la investigación.

## **1.5 Objetivos**

### **Objetivo General**

Evaluar la gestión del turismo comunitario que se desarrolla en el sector de Mascarilla para desarrollar un modelo de gestión con base en la planificación estratégica.

### **Objetivos específicos**

- Analizar la gestión operativa que realiza la empresa de turismo comunitario del sector Mascarilla.
- Determinar el desempeño de la organización de turismo comunitario de Mascarilla.
- Identificar la participación comunitaria e institucional en la gestión del proyecto comunitario.
- Diseñar un modelo de gestión para la organización de turismo comunitario del sector Mascarilla.

## **1.6 Justificación**

El proyecto turístico comunitario del sector Mascarilla trabaja fuertemente en el aprovechamiento de las oportunidades del turismo para

la comunidad, pero a pesar de la cooperación y el ánimo de certificarse como destino turístico comunitario en el Ecuador y el mundo es evidente una deficiencia en la gestión de esta alternativa de desarrollo, es por eso que el planteamiento de la presente investigación permite el descubrimiento de las debilidades en la gestión del turismo de la organización comparada con la línea base con la que se desarrolla un destino turístico comunitario.

Es importante, lograr la reactivación del proyecto a través de propuestas innovadoras resultado del presente estudio, en este contexto la comunidad se verá beneficiada por el fortalecimiento de la oferta turística del lugar para lograr el incremento en cuanto al flujo y movimiento de visitantes y la capacidad para brindar un servicio de calidad.

Así mismo los resultados de la evaluación de la gestión actual del turismo comunitario en dicha comunidad serán indicadores que permitan poner en marcha un plan de mejoras para la óptima operación y aprovechamiento sostenible del rico valor étnico en esta tierra la cual no es muy reconocida en el ámbito turístico por eso es necesario rendir un tributo a su esfuerzo a través de la búsqueda y recolección de aspectos importantes el cual reflejara su historia en el desarrollo del norte del país.

En tal fin la comunidad se verá beneficiada con la participación y la integración de todos los esfuerzos para el mejoramiento socioeconómico y preservación cultural y natural de los recursos de la comunidad, por lo tanto es necesario, conocer las principales fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades en cuanto al turismo comunitario para la adecuada gestión y emprendimiento de proyectos turísticos.

## **CAPÍTULO II**

### **2. MARCO TEÓRICO**

#### **2.1. Fundamentación Teórica**

##### **2.1.1. Definición de Turismo Comunitario**

Según la Federación Plurinacional de Turismo Comunitario del Ecuador “el turismo comunitario es la relación de la comunidad con los visitantes desde una perspectiva intercultural en el desarrollo de los viajes organizados con la participación consensuada de sus miembros, garantizando el manejo adecuado de los recursos naturales, la valoración de sus patrimonios, los derechos culturales y territoriales de las nacionalidades y pueblos para la distribución equitativa de los beneficios generados”

Turismo Comunitario también significa, respeto del medio ambiente y la sensibilidad de la comunidad huésped, en dónde se realiza un intercambio cultural, a la vez un aprendizaje sobre la importancia de conservar los recursos tanto naturales como culturales como una estrategia de la preservación del turismo comunitario en el tiempo. (FEPTCE, 2009).

Según Gonzales (2007), en su obra los sistemas de control de gestión estratégica de las organizaciones, dice que “el turismo comunitario en Ecuador se está consolidando como estrategia de desarrollo, es una

forma de gestión del turismo que aúna tres perspectivas fundamentales: una sensibilidad especial con el entorno natural y las particularidades culturales, la búsqueda de sostenibilidad integral (social y natural), y el control efectivo del negocio turístico por parte de las comunidades”.

Según el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR), el turismo rural comunitario “es toda actividad turística que se desarrolla en el medio rural de manera planificada y sostenible, basada en la participación de las poblaciones locales organizadas para beneficio de la comunidad, siendo la cultura rural un componente clave del producto”. (Montoya Pérez, 2013)

### **2.1.2. Origen del turismo comunitario**

Este turismo comunitario, es una estrategia del turismo sostenible porque mantiene relación directa; la protección, preservación y conservación de los recursos naturales y culturales, con el bienestar social y la oportunidad de generar ingresos económicos. Algunos investigadores lo estudian como sinónimos; es decir que al hablar de turismo comunitario o rural se refieren al turismo sustentable.

Este tipo de turismo está basado en la comunidad local que pretende reducir el impacto negativo y reforzar los impactos positivos del turismo en la naturaleza. Permite generar riqueza en las áreas rurales de los países en vía de desarrollo, a través de la participación de la comunidad local en la gestión turística, de forma que los beneficios repercutan en la propia comunidad.

Según Cañaverl (2007), no existe sostenibilidad si no se realiza de manera integral, en donde los elementos que los integran tengan viabilidad a largo plazo. En este sentido la sostenibilidad turística contempla una serie de características en cada una de sus dimensiones.

Por su parte, la sostenibilidad económica asegura un crecimiento del turismo eficiente, con lo que el empleo y la renta tendrían unos niveles satisfactorios, junto a un control de los impactos negativos y positivos sobre los recursos y la actividad.

Por otro lado, la sostenibilidad ambiental asegura que el desarrollo turístico y los procesos ecológicos esenciales de la diversidad biológica y de los recursos biológicos sean compatibles (Puertas Cañaverl, 2007) Es decir que los recursos ambientales deben ser utilizados de manera responsable, considerando que son parte importante para el desarrollo óptimo del turismo a largo plazo, son el atractivo complementario del turismo comunitario; es importante usar los recursos de manera que no cambien la calidad ambiental.

Por último la sostenibilidad socio-cultural, para esto se debe garantizar la compatibilidad entre el desarrollo turístico y la cultura y los valores de la población local, y que favorece la identidad de la comunidad autóctona. En este sentido, se debe respetar la autenticidad sociocultural de las comunidades anfitrionas, conservar sus activos culturales, arquitectónicos y sus valores tradicionales y contribuir al entendimiento y la tolerancia intercultural.

### **2.1.3. Impactos del Turismo Comunitario**

El turismo al igual que cualquier actividad humana genera impactos, de carácter; social, cultural, económico, ambiental, político; que pueden ser positivos o negativos.

Desde la segunda guerra mundial, el crecimiento de la industria del turismo es uno de los factores que más influyen en la transformación de los sistemas económicos, del espacio, del ambiente, de la vida social y de la cultura. (Fuller, Turismo y Cultura entre el entusiasmo y recelo, 2015)

Según la Federación Plurinacional de turismo comunitario; dentro de América Latina se suele señalar al Ecuador como el país pionero, por el peso cuantitativo y cualitativo de sus experiencias de turismo comunitario; por lo tanto el turismo comunitario se ha convertido en una actividad estratégica para muchas comunidades.

Un impacto del turismo comunitario es la participación activa en la toma de decisiones por parte de la comunidad, al igual que se encarga directamente de la gestión, con apoyo de otros organismos o de manera particular, lo que no ocurre con el resto de ramas turísticas, en donde a las poblaciones locales se las contrata para actividades de servicios, pero no se consideran como personal capacitado; por lo que el turismo comunitario adquiere impactos positivos sobre los objetivos de su desarrollo. (Fuller, 2015)

#### **2.1.4. Los Afroecuatorianos.**

Afroecuatorianos son los descendientes de los esclavos que llegaron a América. Su presencia data, aproximadamente hace más de 500 años, aun cuando no existía la República del Ecuador como tal, y era conocida como la Real Audiencia de Quito. Desde entonces han aportado con su cultura, arte y costumbres heredadas por sus ancestros africanos, tomando matices y adopciones de culturas americanas nativas, han ayudado a enriquecer la diversidad cultural del Ecuador, que lo caracterizan como país pluricultural. (afros, 2008)

##### **2.1.4.1. Ubicación en territorios ecuatorianos**

El Pueblo Afro ecuatoriano, se encuentra ubicado en todas las provincias del país. Originalmente se asentó en Esmeraldas, Imbabura, Carchi y Loja; posteriormente, en los años sesenta, producto de la inmigración, su población habita en las provincias del Guayas, Pichincha, El Oro, Los Ríos, Manabí, Imbabura y el Oriente Ecuatoriano. (afros, 2008)

Los afroecuatorianos asentados en el área denominada Valle del Chota y cuenca del río Mira, se sitúan geográficamente en las provincias de Imbabura y Carchi, región caracterizada por ser un asentamiento histórico del pueblo afro descendiente y cuyo poblamiento está ligado a las haciendas coloniales que concentraron importante población esclavizada.

En el valle del Chota la presencia de los descendientes de africanos fue mucho más importante que en cualquier otra parte del Ecuador, luego de Esmeraldas. En el periodo de la transición de las plantaciones de algodón a las haciendas azucareras se dan importantes introducciones de esclavizados a esta fértil región del norte ecuatoriano.

La población negra del Chota está regada en la margen derecha e izquierda del gran río Chamachán o Chota, en los siguientes caseríos de ayer, comunas hoy. Siguiendo el nacimiento del río Chota, hacia su desembocadura, están San Francisco de Caldera, Piquiucho, San Vitorino, Pusi-Tumbatú, Chota Chiquito, Dosacequias, Mascarilla, Pambahacienda- En la Provincia del Carchi- Chalguayarcu, El Juncal, Carpuela, El Ramal de Ambuqui, Sal Alfonso, El Chota, El Ingenio A. Tababuela – en la Provincia Imbabura.

### **2.1.5. Gestión del Turismo Comunitario**

Para Macias J., (2012), en su obra sobre turismo comunitario como una nueva tendencia dice. “El turismo comunitario se está consolidando como estrategia de desarrollo y objeto de investigación científica”.

El subsecretario de Desarrollo Turístico, sostuvo que para que el turismo comunitario funcione en nuestro país, se requiere de elementos fundamentales, como de una organización interna con liderazgo, capacidad de convocatoria con visión de futuro, que cuide su patrimonio cultural, natural, conservación, sostenibilidad, recursos y atractivos turísticos. Que permita que le brinden un acompañamiento externo, técnico, científico, organización empresarial, asociatividad, que cuente

con apoyo financiero innovador, con líneas de crédito adecuado, como de donaciones. Un factor fundamental es contar con una promoción y mercadeo estratégico tanto a escala nacional y mundial. (Ministerio de Turismo , 2014)

El turismo comunitario es una forma de gestión que aúna tres perspectivas fundamentales: una sensibilidad espacial con el entorno natural y las particularidades culturales, la búsqueda de sostenibilidad integral, y el control efectivo del negocio turístico por parte de las comunidades. “El Turismo Comunitario es la organización empresarial sustentada en la propiedad y la autogestión de los recursos patrimoniales comunitarios con arreglos a prácticas democráticas y solidarias en el trabajo y la distribución de los beneficios generados para el bienestar de sus miembros”. (Maldonado, 2009)

Para Yépez S., (2013), en su obra modelo de gestión y administración del turismo ecológico dice. “El turismo comunitario al igual que cualquier otra actividad económica debe manejarse bajo un perspectiva de administración para lo cual se deben utilizar los modelos gerenciales con el objetivo de hacer operativos los conceptos”.

#### **2.1.6. Participación Comunitaria e Institucional**

Para Fuller N. (2011). En su obra, reflexión sobre el turismo rural como vía de desarrollo. La participación de las comunidades locales rurales en la industria turística ha despertado tanto entusiasmo como escepticismo. Quienes están a favor sostienen que esta propuesta garantiza que los ingresos generados por el turismo vayan a las poblaciones receptoras en

lugar de concentrarse en los operadores y, por lo tanto, pueden contribuir a su empoderamiento y al mejoramiento de su calidad de vida.

Rozo (2002), expone un proceso de planeación participativa que permita la acogida del mayor número de miembros de la comunidad puede ser conformado por varias fases, entre las que se puede mencionar: la elaboración de un diagnóstico comunitario, la definición de fortalezas y oportunidades, la determinación de la visión futura de la localidad, la concertación de los objetivos de desarrollo turístico, la formulación y concertación de las estrategias turísticas, la definición de los mecanismos de participación y gestión comunitaria en el desarrollo turístico, la conformación de empresas asociativas de prestadores de servicios turísticos, así como la creación de los mecanismos de evaluación y monitoreo del desarrollo turístico.

Para Montoya M., (2013), en su obra sobre innovación y escalamiento de innovaciones dice. “la municipalidad juega también un rol importante en la promoción de las actividades de TRC. Promueve la incorporación al negocio, facilita el contacto con las agencias de turismo y articula el trabajo de las instituciones que han trabajado el tema en el área”.

### **2.1.7. Modelo de Gestión Administrativa**

Los modelos administrativos son abstracciones o representaciones de los procesos administrativos (planificación, organización, dirección y control). (Acevedo W. , 2011). Los modelos de gestión administrativa buscan organizar la empresa a través de la integración para lograr

liderazgo, mediante procesos y resultados clave que promuevan innovación y aprendizaje. (López, 2012).

Los modelos de gestión crean un ambiente de seguridad en el entorno laboral porque ayudan a entender un sistema en busca de soluciones por lo que es importante diseñarlos de acuerdo a la necesidad de la empresa

### **2.1.8. Características y evolución de los modelos administrativos**

Se aplican para generar cambios, se pueden aplicar mediante diversas herramientas, a través de las herramientas puede cambiar el talento humano y pueden ser aplicados en cualquier ente económico, normalmente se utilizan para cambiar o mejorar algún aspecto débil de la empresa.

Quinn Robert (1998) expone que la evolución de los modelos administrativos obedece a la siguiente clasificación:

**Modelo del objeto racional.**- se orienta en la teoría de la administración científica propuesta por Taylor, está basado en las tareas de organización, la claridad de las metas, el análisis racional y la acción, tiene como criterio de eficacia la productividad y los beneficios. Estudia minuciosamente cada una de las prácticas de trabajo, el análisis del tiempo para llevar a cabo las tareas del trabajo. (Chiavenato, 2009).

**Modelo de proceso interno.-** se orienta a la teoría de la administración clásica de Fayol, su énfasis está basado en la estructura organizativa, la definición de responsabilidades, medidas y documentación, tiene como criterios la eficacia, la estabilidad y la continuidad. El clima de la organización gira en torno al sistema jerárquico; unidad de mando, unidad de dirección, división del trabajo, autoridad y responsabilidad. (Chiavenato, 2009).

**Modelo de relaciones humanas.-** se orienta a la teoría administrativa de Elton Mayo, está basado en las personas que trabajan o que participan en las organizaciones, tiene como criterio el compromiso y la unión moral, el clima de la organización gira en torno al trabajo en equipo por lo tanto se promueve la participación en la resolución de conflictos y en las mejoras de las prácticas de trabajo, la optimización de los procesos administrativos a través de las personas que conforman la organización, en la importancia de la ética profesional y en la motivación de los trabajadores. (Chiavenato, 2009).

En base a estos modelos estudiados se plantean los modelos post modernos para adaptarlos a las condiciones que exige dicha sociedad, los cuales hacen énfasis en la motivación del personal, flexibilidad de la estructura administrativa, la información no es centralizada en la organización sino compartida, aumento de la participación de los empleados en la toma de decisiones y en las propuestas de trabajo, se diseñan e implementan sistemas para la gestión de calidad, se hace énfasis en la calidad más que en la cantidad. (Venegas, 2012).

### **2.1.9. Plan Operativo Anual**

El POA pone por escrito las estrategias para cumplir con los objetivos, que suponen las directrices a seguir por los empleados y subordinados en el trabajo cotidiano. Permite el seguimiento de las acciones para juzgar su eficacia; en caso de que los objetivos estén lejos de ser satisfechos, el directivo tiene la posibilidad de proponer nuevas medidas. Por lo general, un plan operativo tiene una duración de un año. Por eso, suele ser mencionado como plan operativo anual (POA). (sinnexus, 2010)

Todos los planes de acción, operativo, estratégico, etc., de una empresa deben estar coordinados y ser coherentes entre sí. En este deberán plasmarse las necesidades de la empresa en cuanto a infraestructura necesaria para llevar a cabo las metas y para el normal funcionamiento de la empresa, es decir todos aquellos aspectos relacionados con la actividad ordinaria de la empresa y que puedan afectar a su efectividad y traer consecuencias para el cumplimiento de los objetivos planteados en el plan operativo. (definicion, 2008)

Para que un plan operativo sea eficiente, todas las partes deben cumplir con cinco normas: ser efectivos, ser eficientes, ser responsables, ser oportunos y ser rentables. (definicion, 2008)

Un plan operativo es un documento donde se pone por escrito cuáles serán los pasos a realizar por la empresa y las acciones que deberán desempeñar quienes participan en la actividad de producción y venta de servicios, así como también los objetivos que se desean alcanzar al

finalizar una determinada etapa. El mismo se compone de varios pasos, los cuales se conocen como:

**Planificación:** conocer los equipos, recursos y suministros con los que deberá contarse y desarrollar un plan de acción;

**Programación de las diversas actividades:** consiguiendo que cada parte que intervendrá en el proceso, tenga noción de cuáles son sus responsabilidades;

**Seguimiento y Evaluación:** analizar el desempeño de los diferentes agentes que participan en la producción a fin de saber aprovechar al máximo los recursos y reeducar, en caso de que fuera necesario.

#### **2.1.10. Seguimiento**

Tan importante como las etapas de planificación, licitación y adjudicación de un proyecto, es la de seguimiento del mismo, mediante la cual se realiza la supervisión continua de la ejecución de las tareas incluidas en el proyecto, con el fin de asegurarse de que se va desarrollando de acuerdo al plan previsto. (guiadigital, 2011).

En este sentido es importante tener en cuenta que se debe hacer la supervisión en tres planos simultáneos, que son los siguientes:

**Desarrollo de tareas:**

Revisión de las actividades técnicas y operativas contempladas en el proyecto;

**Revisión de impacto:**

Para definir en qué áreas el proyecto está causando problemas o cambios que deben ser abordados;

**Factores externos:**

Para mantener la atención en elementos que no están necesariamente ligados al proyecto, pero que puedan estar afectándolo.

El trabajo realizado en esos tres planos permite disponer de información actualizada para detectar desviaciones respecto a la planificación prevista; redefinir la estrategia y dirección del proyecto y tomar decisiones adecuadas para hacer las correcciones que se estimen necesarias.

**2.1.11. Control**

Controlar un proyecto se resume en hacer que este haga lo planificado, aplicando las correcciones necesarias cuando lo planificado se desvíe. (projectmanagement, 2015)

A nivel teórico cada aspecto de la planificación del proyecto requiere su control y seguimiento durante la ejecución, pero desde de un punto de vista práctico se resumen en cuatro puntos:

### **2.1.12. Evaluación**

La evaluación es un ejercicio selectivo que intenta evaluar de manera sistemática y objetiva los progresos hacia un efecto y su realización. Se lleva a cabo en distintos momentos como respuesta a las necesidades cambiantes de conocimiento y aprendizaje durante el proceso de conseguir un determinado efecto. La presentación de informes constituye una parte integrante del seguimiento y la evaluación. ( Nieves, 2006).

### **2.1.13. Etapas del modelo de gestión**

El modelo de gestión involucra diversas etapas a desarrollar en la secuencia descrita a continuación:

**Análisis de la estructura funcional:** descripción de las funciones y objetivos de cada una de las unidades administrativas y de servicio, así como de las interrelaciones y los flujos de información entre ellos.

**Análisis de las relaciones con terceros:** identificar y caracterizar las entidades con las que interactúa el servicio y el objeto de dicha interacción.

**Identificación de los procesos de la institución:** establecer los circuitos funcionales y los servicios que se prestan.

Esta primera fase requiere un análisis de la organización y de sus procesos, junto con la colaboración del personal permite identificar los puntos débiles de las etapas en que se produce el uso de los recursos. (García & Prieto , 2011)

#### **2.1.14. Demanda del Turismo Mundial**

Según la Organización Mundial del Turismo (2009), la demanda mundial destaca dos aspectos alentadores; los viajes por motivos culturales que gozan de un notable crecimiento y figuran a menudo como las corrientes turísticas más dinámicas generando el 37% de los viajes internacionales (260 millones de turistas). Se calcula que continuará progresando a un ritmo anual promedio del 10 al 15% en los próximos 10 años. Los viajes motivados por la naturaleza de una región o país generan el 7% de los viajes internacionales y estaría creciendo.

#### **2.1.15. Planificación Estratégica**

La planificación estratégica se define como, el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multifuncionales que le permitan a una organización lograr sus objetivos. (Jimenez Bulla & Jimenez Barbosa, 2013)

Según Fennell & Dowling, (2010). Planificar es predecir y, por lo tanto, necesita alguna percepción estimativa del futuro. La planificación supone trabajar en una misma línea desde el comienzo de un proyecto, es decir trazar un plan que luego será concretado, para esto supone una serie de pasos y metas a cumplir y las herramientas para alcanzarlos. La planificación estratégica de cualquier actividad económica comprende un proceso de planificación, organización, ejecución y control.

Para ello es necesario identificar los problemas que se pretende enfrentar con el plan estratégico y plantear los propósitos que se deseen alcanzar con dichos planes y sobre estos las estrategias a seguir para obtener los resultados requeridos. Una estrategia que debe permanecer en el tiempo, debe ser el proporcionar a la organización ventaja competitiva.

Para Paine & Anderson (2011), “la planificación estratégica le permite al gestor determinar la dirección organizacional en forma sistemática. Esta planificación facilita la pro actividad y la exactitud”. Hall & Page (2006) sostienen que la planificación estratégica intenta ser emprendedora y proactiva, de modo de responder a las necesidades de la comunidad, incorporando acciones a través de un solo proceso de planificación.

“La estrategia es un plan, algún tipo de curso de acción conscientemente delineado, una guía para lidiar con una situación. Según Drucker, una estrategia es una acción intencional y para Moore el diseño de una acción, en esencia, es una concepción que precede a la acción” (Mintzberg, 1987:11). Por su parte para la Organización Mundial del Turismo (1994:8) la planificación estratégica es un enfoque al que se le

prestado considerable atención en los últimos años y que es aplicable a algunas áreas turísticas.

#### **2.1.16. Factores de la Planificación Estratégica**

Los factores que intervienen en la planificación estratégica; declaración de misión, visión y valores, metas, objetivos, estrategias, logros de la comunidad, plan de acción, análisis de riesgo, medición de desempeño, participación, comunicación organizacional, compromiso y lealtad, relación con el cliente, segmentación del mercado, diferencias culturales.

El proceso de la planificación estratégica comprende la visión, que es el estado futuro y los logros que se quieren de la actividad; las metas que están basadas en los grandes objetivos turísticos, los objetivos que son los logros específicos y medibles que se esperan obtener y las estrategias que es el método por el cual se alcanzarán los objetivos.

#### **2.1.17. Etapas de la planificación estratégica**

Fred R. David (2013) en su libro conceptos de administración estratégica establece las siguientes etapas de la planificación estratégica: (letra Times New Roman)

- 1. Declaración de la misión.-** indica hacia donde se dirige la empresa a largo plazo.

2. **Declaración de la misión y valores.-** estos dos le dan identificación a la empresa, la misión responde al propósito o razón de ser de la empresa, los valores son cualidades positivas que posee la empresa.
3. **Análisis externo de la empresa.-** consiste en detectar y evaluar acontecimientos y tendencias del entorno con el fin de detectar amenazas y oportunidades.
4. **Análisis interno de la empresa.-** considera los diferentes aspectos y elementos que tiene la empresa, con el fin de conocer el estado o la capacidad con que esta cuenta y detectar las fortalezas y debilidades.
5. **Establecimiento de los objetivos generales.-** los objetivos que definen el rumbo de la empresa a largo plazo.
6. **Diseño evaluación y selección de estrategias.-** diseñar las estrategias que permitan alcanzar los objetivos.
7. **Diseño de planes estratégicos.-** una vez determinadas las estrategias se procede en diseñar los planes, en donde se especifica cómo se va a alcanzar los objetivos; que recursos se van a utilizar y cómo se va a distribuir, quienes serán los encargados, en que tiempo tendrán resultados.

#### **2.1.18. Importancia de las Alianzas Estratégicas**

Las alianzas estratégicas son necesarias para facilitar que cualquier empresa o negocio pueda alcanzar sus objetivos trazados. Las alianzas

estratégicas permiten a las empresas crecer, avanzar y desarrollarse en forma más rápida y oportuna; por ello, el establecer una política que propicie las alianzas estratégicas es fundamental para un desarrollo empresarial favorable.

Una alianza estratégica “es un acuerdo entre dos o más empresas que se unen para alcanzar ventajas competitivas que no alcanzarían por sí mismas a corto plazo sin gran esfuerzo”. (Gonzales, 2013)

Estas ventajas son: producto, precio, calidad, servicio, crédito a clientes, diseño, imagen, información, estrategia competitiva. Una alianza se compone por su propósito y existen tres patrones básicos, relacionados con mercados, productos y tecnología. (Gonzales, 2013)

Para el caso de servicios enlaza a compradores con sus proveedores para aumentar la entrega de un servicios de mejor calidad, oportuno y de acuerdo a las exigencias del cliente; facilita el ingreso en el mercado meta, sin tanto esfuerzo como querer hacerlo solo.

## **2.2. Posicionamiento Teórico Personal**

El turismo comunitario tiene definidos los objetivos y la razón de ser de su implementación como lo reiteran varios autores, el involucramiento y la participación de la comunidad, la autogestión, la interacción del turista con la comunidad, una estrategia para mejorar la calidad de vida. Pero al igual que cualquier actividad económica debe manejarse como un negocio y por lo tanto tener una estructura administrativa, reafirmada en la

planificación estratégica, de modo que tenga definida la visión, objetivos, estrategias de cumplimientos y herramientas de medición de resultados.

Por otra parte, lo que no hay que olvidar es que el turismo comunitario es una actividad complementaria, por lo tanto la generación de ingresos también son complementarios, sin embargo aporta beneficios sociales y culturales a la población local importantes.

El turismo comunitario es una actividad dinamizadora que genera beneficios en las localidades en donde se desarrolla responsablemente; siendo el turismo generador de beneficios económicos y sociales, se presenta como una alternativa diferente para mejorar la calidad de vida de las comunidades que desarrollan esta actividad dentro de un área o espacio que cuenta con potencialidades naturales o culturales.

Los modelos de gestión administrativa permiten manejar un sistema de procesos, para controlar los resultados, pone énfasis al trabajo en equipo y en la participación de los clientes internos en la toma de decisiones de la organización.

Por otro lado la planificación estratégica es una herramienta que permite proyectar a largo plazo mediante el planteamiento de objetivos, si los objetivos están claramente expresados de modo que sirvan de guía y referencia para la acción, la supervisión colectiva de la gestión asegura el rumbo y custodia la forma de funcionar del emprendimiento turístico, incluyendo equidad en la distribución de sus resultados: una gestión efectiva agrega sustentabilidad al desarrollo de la comunidad.

### 2.3. Glosario de Términos

**Administrar.-** En economía es organizar, dirigir y disponer sobre los bienes o economía de particulares o sociedades; suministrar o proporcionar algo, para lograr los objetivos que se ha fijado la organización. (Quues.la, 2015)

**Autogestión.-** Sistema de organización de una empresa según el cual los trabajadores participan en todas las decisiones. (RAE, 2012)

**Desarrollo.-** en economía desarrollo es, evolución progresiva de una economía hacia mejores niveles de vida. (RAE, 2012)

**Estrategia.-** En un proceso regulable, conjunto de las reglas que aseguran una decisión óptima en cada momento. (RAE, 2012)

**Evaluación.-** La Evaluación diagnóstica es el instrumento que nos permite reconocerte las habilidades y conocimientos que has adquirido a lo largo de la vida. (Definición 2010)

**Gestionar.-** Hacer diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera. (RAE, 2012)

**Meta.-** Fin a que se dirigen las acciones o deseos de alguien. (RAE, 2012)

**Objetivo.-** es el planteo de una meta o un propósito a alcanzar, y que, de acuerdo al ámbito donde sea utilizado, o más bien formulado, tiene cierto nivel de complejidad. (Definición, 2015)

**Perspectiva.-** Contingencia que puede preverse en el curso de algún negocio. (RAE, 2012)

**Planificación.-** Plan general, metódicamente organizado y frecuentemente de gran amplitud, para obtener un objetivo determinado. (RAE, 2012)

**Planificar.-** Hacer plan o proyecto de una acción. (RAE, 2012).

**Procesos.-** Conjunto de las fases sucesivas de un fenómeno natural o de una operación artificial. (RAE, 2012)

**Sostenible.-** Dicho de un proceso: Que puede mantenerse por sí mismo, como lo hace, p. ej., un desarrollo económico sin ayuda exterior ni merma de los recursos existentes. (RAE, 2012)

**Sustentabilidad.-** Dentro de la disciplina ecológica, la sustentabilidad se refiere a los sistemas biológicos que pueden conservar la diversidad y la productividad a lo largo del tiempo. (significados, 2015)

## 2.4. Matriz Categorial

CONCEPTO	CATEGORÍAS	DIMENSIÓN	INDICADOR
<p><b>Gestión</b></p> <p>Hacer diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera. (RAE, 2012)</p>	Social	<p>Turismo comunitario</p> <p>Valoración cultural</p>	<p>Definición de turismo comunitario</p> <p>Impactos del turismo comunitario</p> <p>Los Afroecuatorianos</p> <p>Participación comunitaria e institucional</p> <p>Demanda Mundial de Turismo</p> <p>Gestión del Turismo Comunitario</p>
	Administrativa	Modelo de gestión administrativo	<p>Concepto</p> <p>Características y evolución de los modelos administrativos</p> <p>Etapas del modelo de gestión administrativo</p> <p>Modelo de administración científica de Taylor</p> <p>Modelo de administración clásica de Fayol</p> <p>Modelo de relaciones humanas desarrollada por Elton Mayo</p>
<p><b>Gestión Administrativa</b></p> <p>Conjunto de acciones orientadas al logro de los objetivos de una institución; a través del cumplimiento y la óptima aplicación del proceso administrativo: planear, organizar,</p>			

dirigir, y controlar.			Etapas del modelo de gestión Plan Operativo Anual (POA) Seguimiento Control Evaluación
	Económica	Planificación estratégica	Concepto Factores de la planificación estratégica Etapas de la planificación estratégica Importancia de las alianzas estratégicas

Fuente: Investigación propia, 2014.

Elaborado por: El autor.

## **CAPITULO III**

### **3. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **3.1. Tipo de Investigación**

El presente trabajo de grado presenta un tipo de investigación de campo cuantitativa-propositiva. La investigación se trabajó en un ambiente natural en el que están presentes las personas, grupos y organizaciones las cuales cumplieron el papel de ser la fuente de datos para ser analizados. Es cuantitativa porque se refiere a la investigación empírica sistemática de los fenómenos sociales a través de técnicas estadísticas.

La investigación es propositiva, ya que plantea opciones de solución de los problemas encontrados, mediante el desarrollo de un modelo de gestión en base a la planificación estratégica aplicable a la empresa de turismo comunitario del sector Mascarilla, permitiendo resolver el problema de gestión deficiente actual que se observa en el diagnóstico realizado previamente al problema de estudio.

#### **3.2. Métodos de Investigación**

Los métodos de investigación que se aplicaron para los objetivos trazados; son el método deductivo, método inductivo, analítico y la recolección de información, para este caso la investigación es de campo y

tiene por propósito identificar la situación actual de la gestión del turismo comunitario en el sector Mascarilla mediante la recolección de información desde los actores del proyecto para análisis y obtención de resultados.

### **3.2.1 Método deductivo.**

El método deductivo es un método científico que considera que la conclusión se halla implícita dentro las premisas. Esto quiere decir que las conclusiones son una consecuencia necesaria de las premisas: cuando las premisas resultan verdaderas y el razonamiento deductivo tiene validez, no hay forma de que la conclusión no sea verdadera.

### **3.2.2 Método experimental**

Es el método científico por excelencia, y su objeto esencial es la identificación de causas y la evaluación de efectos. En el método experimental, la búsqueda de los hechos, o sea, la investigación va siempre acompañada del razonamiento (Claude Bernart).

### **3.2.3 Método sintético**

“Es un proceso mediante el cual se relacionan hechos aparentemente aislados y se formula una teoría que unifica los diversos elementos. (Rodriguez, 2005). En la investigación se desarrollaron diferentes instrumentos dirigidos a tres sectores involucrados, para recopilar información de diferentes actores y obtener una conclusión.

### **3.2.4 Recolección de información.**

Se basa en informaciones obtenidas directamente de la realidad, permitiendo al investigador cerciorarse de las condiciones reales en que se han conseguido los datos, para ello, se recogió datos con diversas técnicas directamente de la fuente en la comunidad, acerca de características que permiten identificar la gestión actual del turismo comunitario del sector.

## **3.3. Técnicas**

### **3.3.1. Encuesta.**

“La encuesta es la búsqueda sistemática de información en la que el investigador pregunta a los investigados sobre los datos que desea” (Mayntz et al. 1976:133)

Permitió recabar información sobre el funcionamiento de la organización y determinar la situación actual de acuerdo al objetivo planteado para poder medir la gestión del turismo comunitario en función de los resultados.

Las encuestas fueron aplicadas a los jefes de hogar, a las socias que pertenecen al proyecto comunitario del sector y a los turistas que visitaron el proyecto, en el primer caso para ver la percepción que tiene la comunidad sobre la gestión que realiza la organización como proyecto comunitario y; en el segundo caso para ver cómo se está llevando el

proyecto, sobre los procesos de gestión, el desempeño y los resultados del trabajo.

Por otro lado, considerando la poca afluencia del turismo al proyecto comunitario, que se describe en el diagnóstico, se tomó un total de 20 turistas nacionales y extranjeros que visitaron el proyecto de turismo comunitario para aplicar el instrumento de investigación, para evaluar la gestión desde la experiencia del turista que visita el lugar.

### **3.3.2. Entrevista.**

“Es la forma oral de comunicación interpersonal, que tiene como finalidad obtener información en relación a un objetivo”  
(Acevedo, Alba, & López).

Como instrumento de investigación sirvió para obtener información de primera mano sobre los fenómenos investigados para verificar la información obtenida del diagnóstico del problema de investigación. El diagnóstico de la organización de turismo comunitario del sector mascarilla indica que tiene una gestión deficiente, resultado de una estructura organizacional débil, y una planificación empírica.

La entrevista se aplicó a la Sra. Paquita Acosta presidenta de la asociación para obtener información del proceso que ha tenido la organización desde su formación para identificar la gestión, los resultados de su aplicación y la proyección que tienen como organización. Es decir

que se elaboraron tres modelos de encuesta y uno con cuestionario para entrevista.

### **3.4. Instrumentos**

#### **3.4.1. Cuestionario de encuesta**

Se estructuraron preguntas cerradas con temas concretos de acuerdo a los objetivos y la información que se deseaba recopilar, para obtener una estadística que permita interpretar los resultados.

#### **3.4.2. Cuestionario de entrevista**

El cuestionario de entrevista que se utilizó está estructurado con preguntas abiertas, esto permitió obtener la información necesaria para ser analizada e interpretada.

### **3.5. Población**

Para Hernández Sampieri, "una población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones" (p. 65). Es la totalidad del fenómeno a estudiar, donde las entidades de la población poseen una característica común la cual se estudia y da origen a los datos de la investigación. (Franco, 2014)

Para la investigación se tomó datos de población del Censo INEC 2010. De la información obtenida considerando el número de familias y los objetivos del problema de estudio, los instrumentos de investigación se aplicaron a un representante de familia. La población evaluada para la recolección de la información de la gestión del turismo comunitario del sector Mascarilla se presenta a continuación en el cuadro.

**Cuadro N° 1: Población Finita**

<b>Población</b>	<b>Nº</b>
Comunidad/jefes de familia	49
Socios de la organización	10
Presidenta de la asociación	1
Turistas nacionales	10
Turistas extranjeros	10
<b>Total</b>	<b>80</b>

**Fuente:** Diagnóstico de la comunidad Mascarilla 2014

**Elaborado por:** El autor

Según el Censo INEC, 2010 la población del sector Mascarilla es de 289 personas, un total de 89 familias, al ser un proyecto de turismo comunitario que involucra la participación de la comunidad, no se trabajó con una muestra sino con un miembro de cada familia. Se toma el número de 49 jefes de familia, porque de las 89 familias 11 familias pertenecen a la asociación y es un representante por familia.

Para los turistas se toma el número de 20 por la información recopilada de la presidenta de la asociación quien asegura que el ingreso de turistas es eventual.

Con la aplicación de los instrumentos de investigación sobre la población y no solo de una muestra nos permite obtener datos más precisos de lo que está sucediendo con el proyecto de turismo comunitario, obteniendo la información base para el desarrollo de la propuesta.

## CAPÍTULO IV

### 4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

La información para análisis e interpretación se obtuvo de los tres sectores involucrados en el turismo comunitario de Mascarilla (socios, comunidad, turistas) para poder evaluar la gestión en función de la perspectiva que tiene cada uno sobre la gestión que realiza la empresa comunitaria. La información obtenida de los diferentes instrumentos de investigación se presenta a continuación:

#### 4.1. Resultados de la encuesta aplicada a los socios de la organización GAEN.

##### 1. DATOS INFORMATIVOS

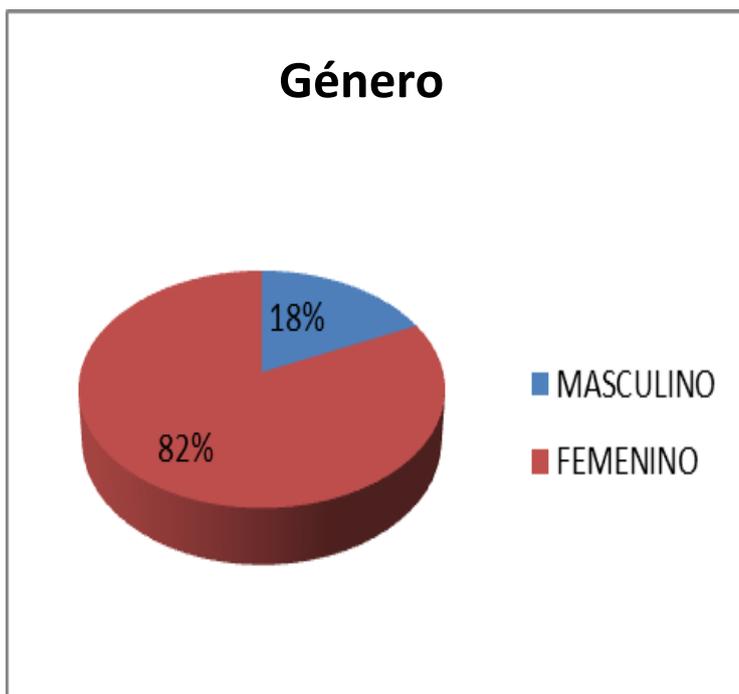
**Cuadro N° 2. Género**

DETALLE	ENCUESTADOS	PORCENTAJE
MASCULINO	2	18%
FEMENINO	9	82%
TOTAL	11	100%

FUENTE: Encuestas, socios GAEN 2014

ELABORADO POR: El Autor

**Gráfico N° 1. Género.**



**FUENTE:** Encuestas, socios GAEN 2014

**ELABORADO POR:** El Autor

Según los datos obtenidos, la asociación de turismo comunitario Grupo Artesanal Esperanza Negra de la comunidad Mascarilla, está conformada por un porcentaje alto de mujeres 82% y un mínimo de hombres 12%. Es decir que la participación directa en la organización es de las mujeres.

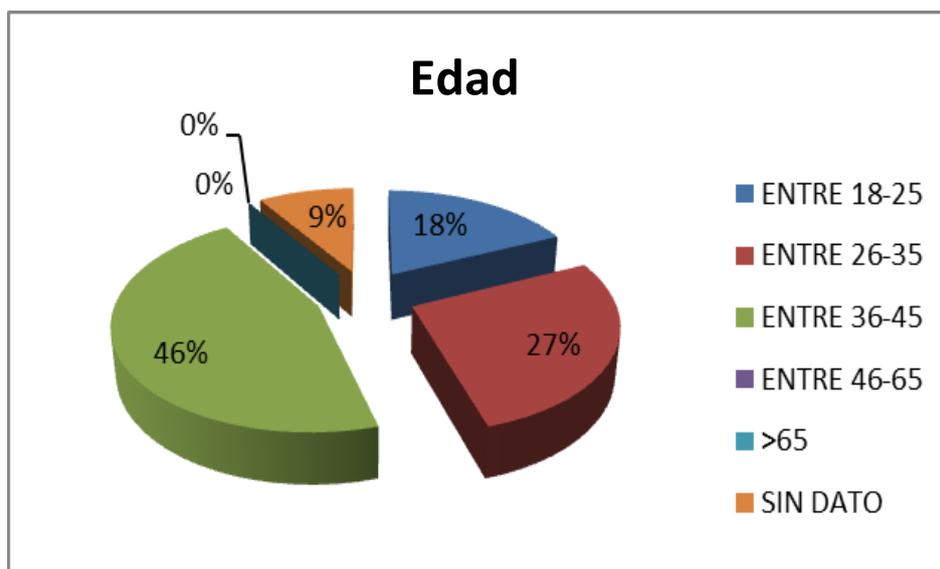
**Cuadro N° 3. Edad**

RANGOS	ENCUESTADOS	PORCENTAJE
ENTRE 18-25	2	18%
ENTRE 26-35	3	27%
ENTRE 36-45	5	46%
ENTRE 46-65	0	0%
>65	0	0%
SIN DATO	1	9%
<b>TOTAL</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Encuestas, socios GAEN 2014

ELABORADO POR: El Autor

**Gráfico N°2. Edad.**



FUENTE: Encuestas, socios GAEN 2014

ELABORADO POR: El Autor

Las mujeres que actualmente forman parte de la organización de turismo comunitario, están en un rango de edad entre 36 y 45 años con el 46% seguida del rango 26-35 años con un porcentaje 27% y, un mínimo entre 18-25 años.

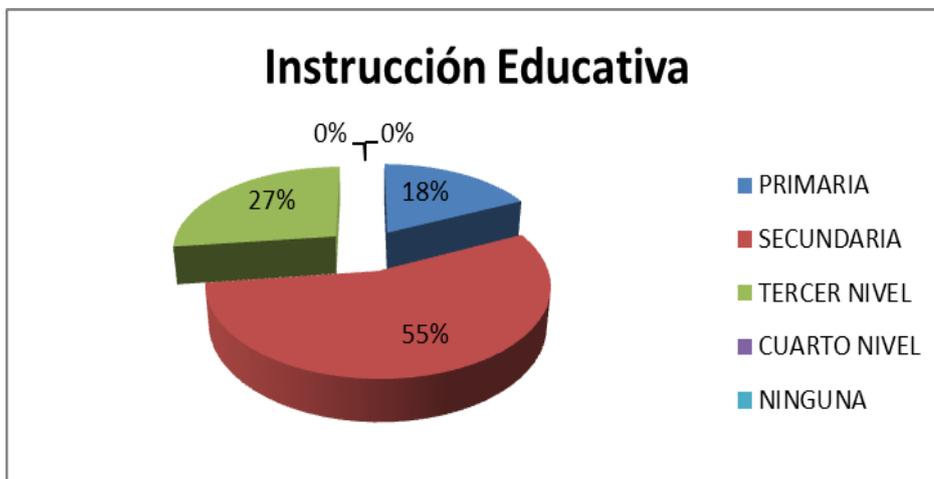
**Cuadro N° 4. Instrucción Educativa**

DETALLE	ENCUESTADOS	PORCENTAJE
PRIMARIA	2	18%
SECUNDARIA	6	55%
TERCER NIVEL	3	27%
CUARTO NIVEL	0	0%
NINGUNA	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Encuestas, socios GAEN 2014

ELABORADO POR: El Autor

**Gráfico N° 3. Instrucción Educativa.**



FUENTE: Encuestas, socios GAEN 2014

ELABORADO POR: El Autor

El 55% de las socias tienen instrucción educativa de nivel secundaria, el 27% tiene preparación de tercer nivel y el 18% únicamente han terminado la primaria.

## 2. En el área turística de la organización ¿Qué actividad realiza?

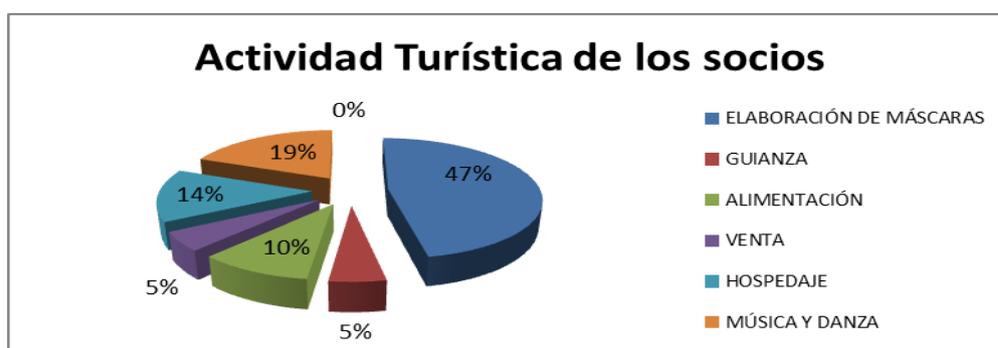
**Cuadro N° 5. Área Turística**

ACTIVIDAD	CANTIDAD	PORCENTAJE
ELABORACIÓN DE MÁSCARAS	10	47%
GUIANZA	1	5%
ALIMENTACIÓN	2	10%
VENTA	1	5%
HOSPEDAJE	3	14%
MÚSICA Y DANZA	4	19%
OTROS	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>21</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Encuestas, socios GAEN 2014

ELABORADO POR: El Autor

**Gráfico N° 4. Actividad Turística de los socios.**



FUENTE: Encuestas, socios GAEN 2014

ELABORADO POR: El Autor

La principal actividad a la que se dedican los socios de la organización de turismo comunitario de Mascarilla, es la elaboración de máscaras; esta actividad artesanal representa el 47 %, la guianza es otra actividad de importancia representa el 19%; el hospedaje solo se dedican el 14% y el servicio de alimentación el 10% y, las ventas están a cargo de una persona.

3. De los productos turísticos que oferta el proyecto ¿Cuál genera mayor ingreso de recursos económicos?

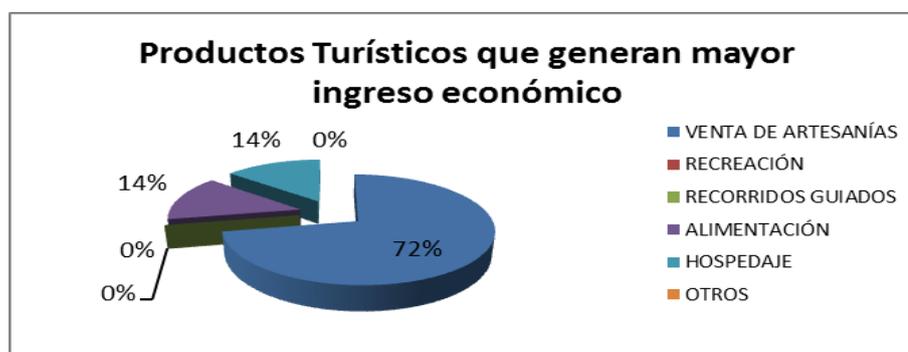
**Cuadro N° 6. Productos Turísticos**

PRODUCTOS TURÍSTICOS	CANTIDAD	PORCENTAJE
VENTA DE ARTESANÍAS	10	72%
RECREACIÓN	0	0%
RECORRIDOS GUIADOS	0	0%
ALIMENTACIÓN	2	14%
HOSPEDAJE	2	14%
OTROS	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>14</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Encuestas, socios GAEN 2014

ELABORADO POR: El Autor

**Gráfico N° 5. Productos turísticos que generan mayor ingreso económico.**



FUENTE: Encuestas, socios GAEN 2014

ELABORADO POR: El Autor

La venta de artesanías representa un 72% como generador de ingresos para la organización de turismo comunitario, el resto de la oferta turística está representada por el servicio de alimentación en 14% y el servicio de hospedaje igual en 14%, los otros servicios no generan ningún ingreso.

4. ¿El proyecto de turismo comunitario recibe apoyo por parte de?

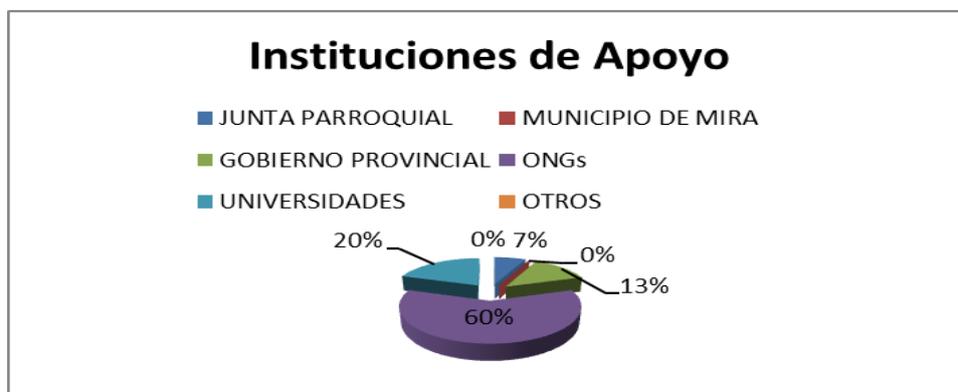
**Cuadro N° 7. Entidades de Apoyo**

ENTIDADES DE APOYO	CANTIDAD	PORCENTAJE
JUNTA PARROQUIAL	1	7%
MUNICIPIO DE MIRA	0	0%
GOBIERNO PROVINCIAL	2	13%
ONGs	9	60%
UNIVERSIDADES	3	20%
OTROS	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Encuestas, socios GAEN 2014

ELABORADO POR: El Autor

**Gráfico N°6. Instituciones de Apoyo.**



FUENTE: Encuestas, socios GAEN 2014

ELABORADO POR: El Autor

El mayor porcentaje de ayuda que recibe la organización de turismo comunitario es de las ONGs 60% en temas de gestión, las universidades representan el 20%, en promoción, el gobierno provincial también apoya en un 13% en temas de capacitaciones y el 7% corresponde a la Junta Parroquial.

5. ¿En qué áreas han recibido apoyo en los últimos dos años?

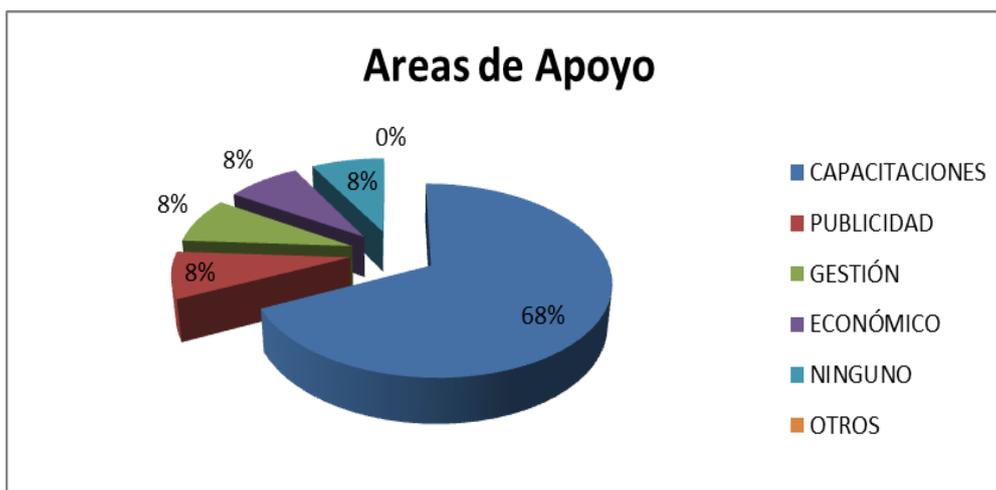
**Cuadro N° 8. Áreas de Apoyo**

ÁREAS DE APOYO	CANTIDAD	PORCENTAJE
CAPACITACIONES	9	68%
PUBLICIDAD	1	8%
GESTIÓN	1	8%
ECONÓMICO	1	8%
NINGUNO	1	8%
OTROS	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>13</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Encuestas, socios GAEN 2014

ELABORADO POR: El Autor

**Gráfico N°7. Áreas de Apoyo.**



FUENTE: Encuestas, socios GAEN 2014

ELABORADO POR: El Autor

El área que mayor apoyo recibe la comunidad es, capacitaciones con el 68%, las otras áreas solo representan el 8% en publicidad, 8% en gestión, 8% económico, incluso el 8% le pertenece al grupo que considera que no han recibido apoyo de nadie.

6. ¿Cuándo fue la última vez que recibieron capacitación turística?

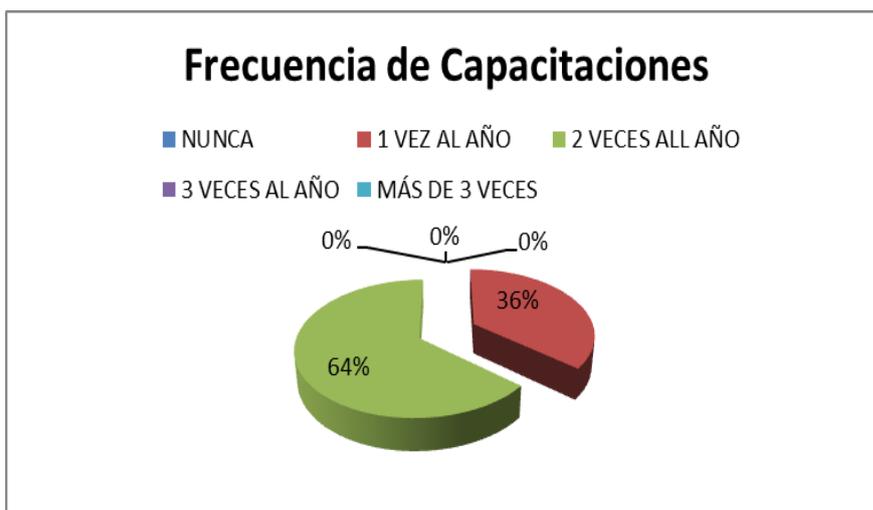
**Cuadro N° 9. Capacitación Turística**

FRECUENCIA	ENCUESTADOS	PORCENTAJE
NUNCA	0	0%
1 VEZ AL AÑO	4	36%
2 VECES ALL AÑO	7	64%
3 VECES AL AÑO	0	0%
MÁS DE 3 VECES	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Encuestas, socios GAEN 2014

ELABORADO POR: El Autor

**Gráfico N° 8. Frecuencia de Capacitaciones.**



FUENTE: Encuestas, socios GAEN 2014

ELABORADO POR: El Autor

En la frecuencia de capacitaciones recibidas el 64% coincide en que son cada dos años y el otro 36% afirma que se reciben capacitaciones una vez al año.

7. ¿Cuál es su motivación para impulsar el turismo comunitario de su organización?

**Cuadro N° 10. Motivación de la organización**

MOTIVACIÓN	CANTIDAD	PORCENTAJE
ECONÓMICO	4	27%
VALORACIÓN CULTURAL	8	53%
PARTICIPACIÓN COMUNITARIA	3	20%
OTROS	0	0%
TOTAL	15	100%

FUENTE: Encuestas, socios GAEN 2014

ELABORADO POR: El Autor

**Gráfico N° 9. Motivación para impulsar el turismo comunitario.**



FUENTE: Encuestas, socios GAEN 2014

ELABORADO POR: El Autor

La motivación para trabajar en la organización de turismo comunitario tiene como resultado el 53%, que es, por la valoración cultural, para el 27% la motivación es la parte económica y para el 20% la motivación es la participación comunitaria.

**8. ¿Los objetivos de la organización se cumplen de acuerdo a lo planificado?**

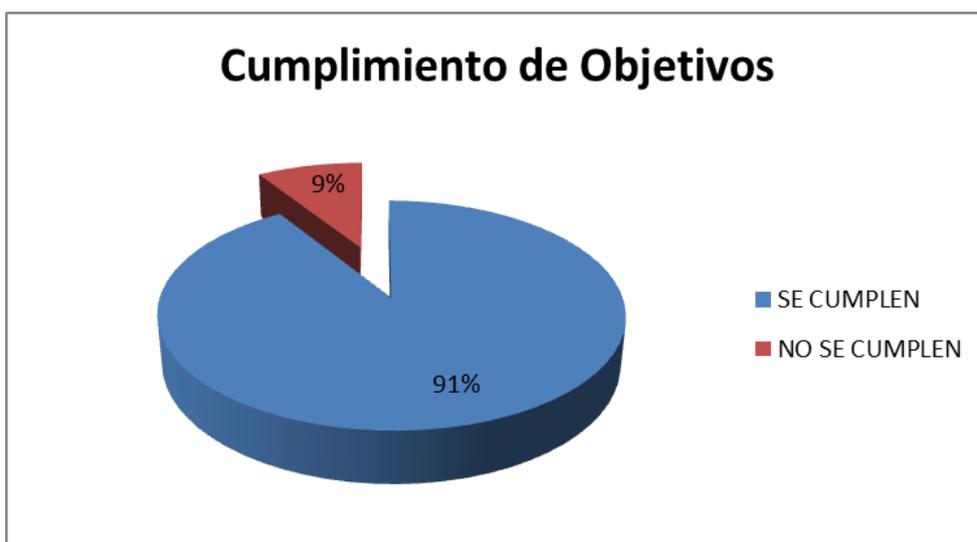
**Cuadro N° 11. Objetivos de cumplidos**

	<b>ENCUESTADOS</b>	<b>PORCENTAJE</b>
<b>SE CUMPLEN</b>	10	91%
<b>NO SE CUMPLEN</b>	1	9%
<b>TOTAL</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Encuestas, socios GAEN 2014

ELABORADO POR: El Autor

**GRÁFICO N° 10. Cumplimiento de objetivos.**



FUENTE: Encuestas, socios GAEN 2014

ELABORADO POR: El Autor

Los objetivos de la organización se cumplen de acuerdo a lo planificado en un 91%, sin embargo el 9% asegura que no se da cumplimiento.

9. ¿Los resultados del turismo comunitario para la asociación son?

**Cuadro N° 12. Resultados del Turismo Comunitario**

RESULTADO	ENCUESTADOS	PORCENTAJE
SATISFACTORIO	1	9%
BUENOS	9	82%
REGULARES	1	9%
MALOS	0	0%
TOTAL	11	100%

FUENTE: Encuestas, socios GAEN 2014

ELABORADO POR: El Autor

**GRÁFICO N° 11. Resultados del turismo comunitario.**



FUENTE: Encuestas, socios GAEN 2014

ELABORADO POR: El Autor

Para el 80% del total de socias de la organización de turismo comunitario los resultados de este proyecto con buenos, el 9% considera que es satisfactorio y el otro 9 % considera que es regular.

## 10. ¿Cómo considera la afluencia de turistas al proyecto?

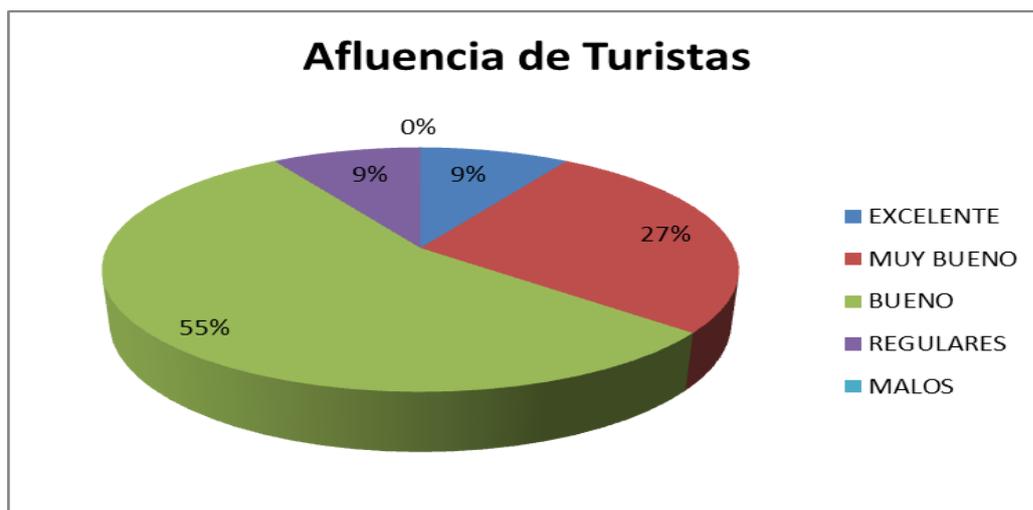
**Cuadro N° 13. Afluencia de Turistas**

RESULTADO	ENCUESTADOS	PORCENTAJE
EXCELENTE	1	9%
MUY BUENO	3	27%
BUENO	6	55%
REGULARES	1	9%
MALOS	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Encuestas, socios GAEN 2014

ELABORADO POR: El Autor

**GRÁFICO N° 12. Afluencia de turistas.**



FUENTE: Encuestas, socios GAEN 2014

ELABORADO POR: El Autor

Las socias del proyecto que consideran que la afluencia de turistas a su organización es buena representa el 55%, el 27% afirma que es muy bueno y el 9%, considera que es regular, por lo que se puede deducir que existe conformidad con la frecuencia y número de visitas que recibe el proyecto.

## 4.2. Encuestas aplicadas a los turistas que visitaron la empresa de Turismo Comunitario GAEN

### 1. Datos informativos

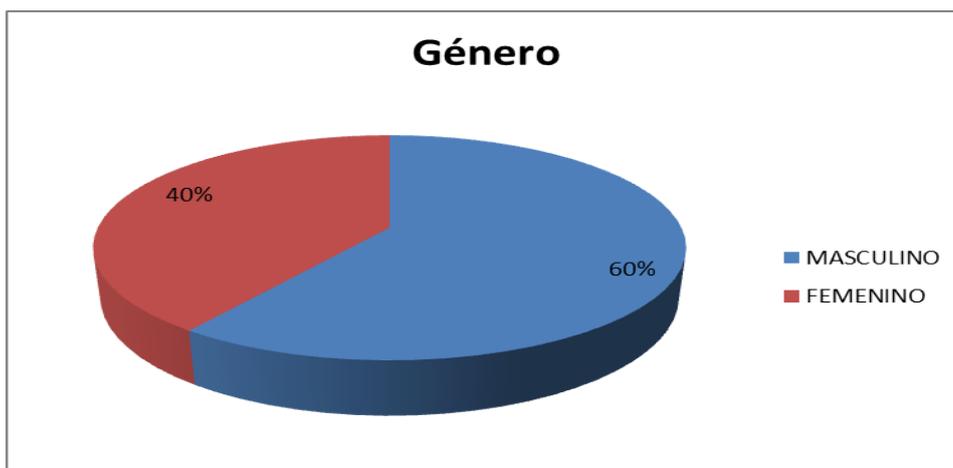
**Cuadro N° 14. Género**

DETALLE	ENCUESTADOS	PORCENTAJE
MASCULINO	12	60%
FEMENINO	8	40%
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Encuestas, turistas 2014

ELABORADO POR: El Autor

**Gráfico N° 13. Género.**



FUENTE: Encuestas, turistas 2014

ELABORADO POR: El Autor

Los turistas encuestados que visitaron el proyecto de turismo comunitario del sector Mascarilla representan el 60% de hombres y el 40% de mujeres.

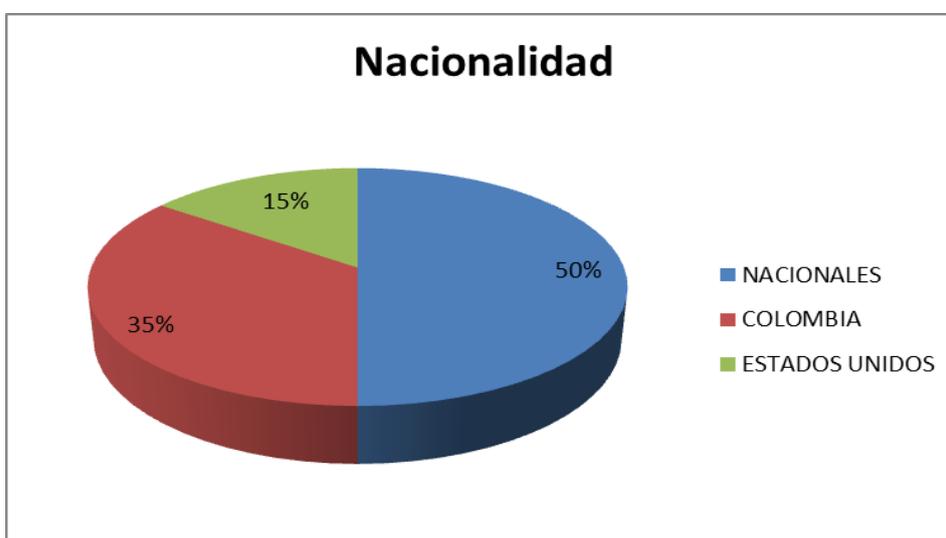
**Cuadro N° 15. Nacionalidad**

DETALLE	ENCUESTADOS	PORCENTAJE
NACIONALES	10	50%
COLOMBIA	7	35%
ESTADOS UNIDOS	3	15%
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Encuestas, turistas 2014

ELABORADO POR: El Autor

**Gráfico N° 14. Nacionalidad.**



FUENTE: Encuestas, turistas 2014

ELABORADO POR: El Autor

De los turistas encuestados que visitaron el proyecto de turismo comunitario del sector Mascarilla el 50% son nacionales y el otro 50% son extranjeros de los países Colombia 35% y 15% Estados Unidos.

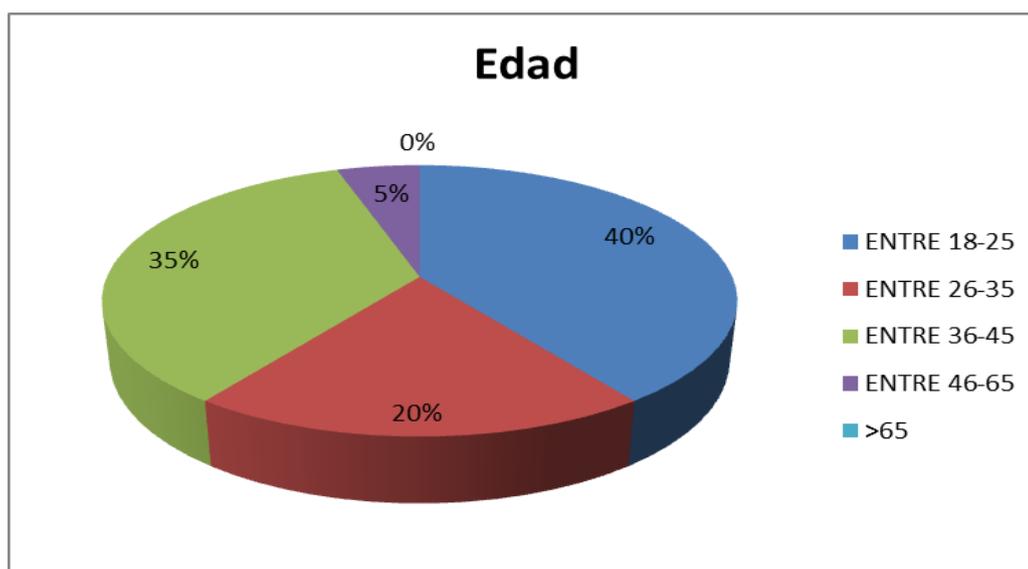
**Cuadro N° 16. Edad**

RANGOS	ENCUESTADOS	PORCENTAJE
ENTRE 18-25	8	40%
ENTRE 26-35	4	20%
ENTRE 36-45	7	35%
ENTRE 46-65	1	5%
>65	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Encuestas, turistas 2014

ELABORADO POR: El Autor

**Gráfico N° 15. Edad.**



FUENTE: Encuestas, turistas 2014

ELABORADO POR: El Autor

Las personas que visitan el proyecto es heterogéneo, el 40% representa a un grupo bastante joven de 18 a 25 años que se interesa por este tipo de turismo, seguido esta, también un grupo más adulto de 36 a 45 años, en el 20% están los jóvenes entre 26 y 35 años y el 5% de las personas entre 46 a 65 años.

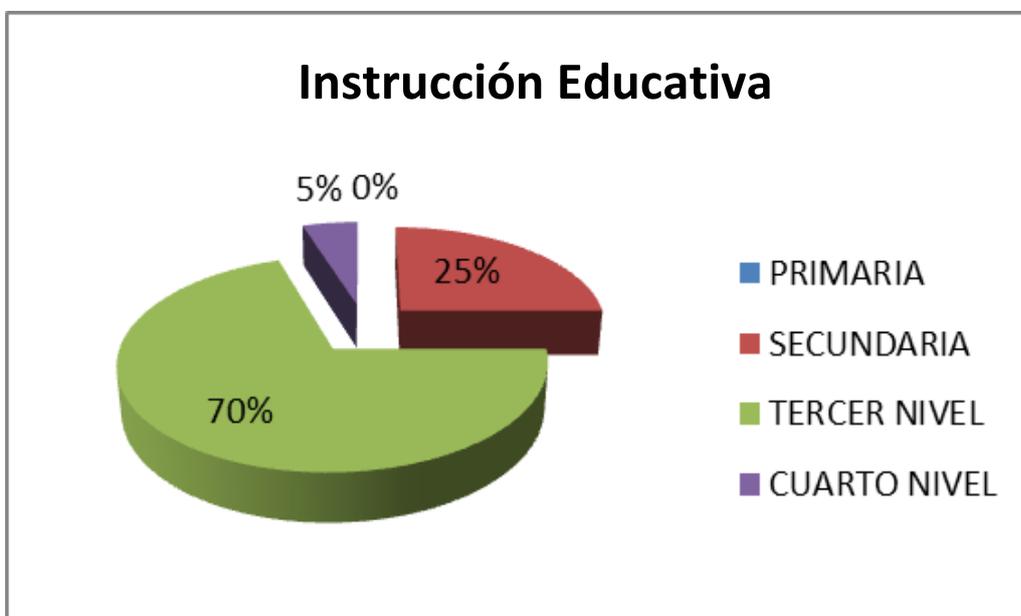
**Cuadro N° 17. Instrucción Educativa**

DETALLE	ENCUESTADOS	PORCENTAJE
PRIMARIA	0	0%
SECUNDARIA	5	25%
TERCER NIVEL	14	70%
CUARTO NIVEL	1	5%
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Encuestas, turistas 2014

ELABORADO POR: El Autor

**Gráfico N° 16. Instrucción educativa.**



FUENTE: Encuestas, turistas 2014

ELABORADO POR: El Autor

El 70% de las personas que visitan el proyecto de turismo comunitario de Mascarilla tienen instrucción educativa de tercer nivel, el 25% preparación secundaria y solo un 5% tiene instrucción de cuarto nivel.

## 2. ¿Cómo llegó a este lugar?

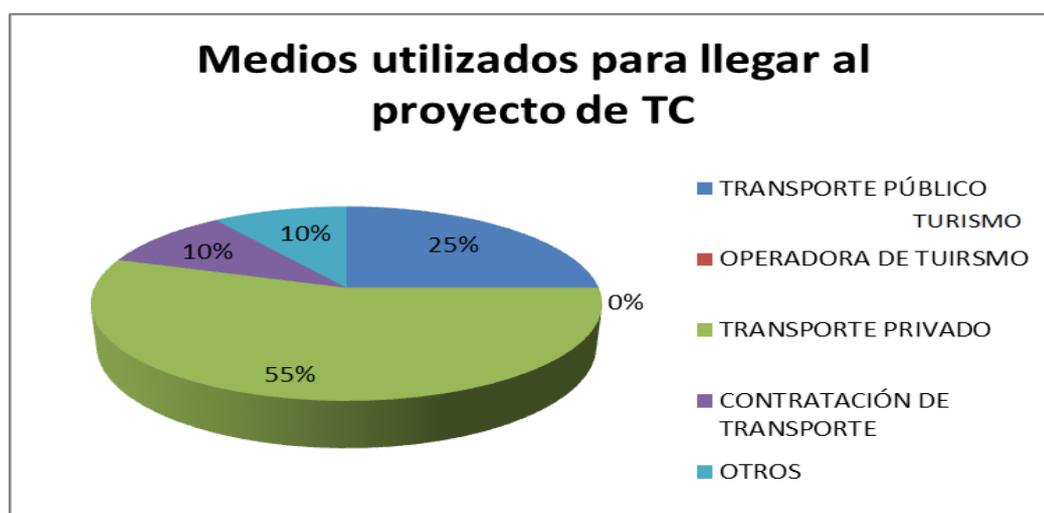
**Cuadro N° 18. Medios utilizados para llegar al proyecto de turismo comunitario**

DETALLE	ENCUESTADO	PORCENTAJE
TRANSPORTE PÚBLICO	5	25%
OPERADORA DE TURISMO	0	0%
TRANSPORTE PRIVADO	11	55%
CONTRATACIÓN DE TRANSPORTE	2	10%
OTROS	2	10%
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Encuestas, turistas 2014

ELABORADO POR: El Autor

**Gráfico N°17. Medios utilizados para llegar al proyecto de TC.**



FUENTE: Encuestas, turistas 2014

ELABORADO POR: El Autor

El 55% de los turistas manifestaron que llegaron al proyecto de turismo comunitario de Mascarilla en transporte privado, el 25% lo hizo mediante transporte público, el 10% recibió ayuda de operadoras de turismo y el otro 10% mediante la contratación de transporte.

### 3. ¿Qué medios le permitieron conocer sobre este proyecto?

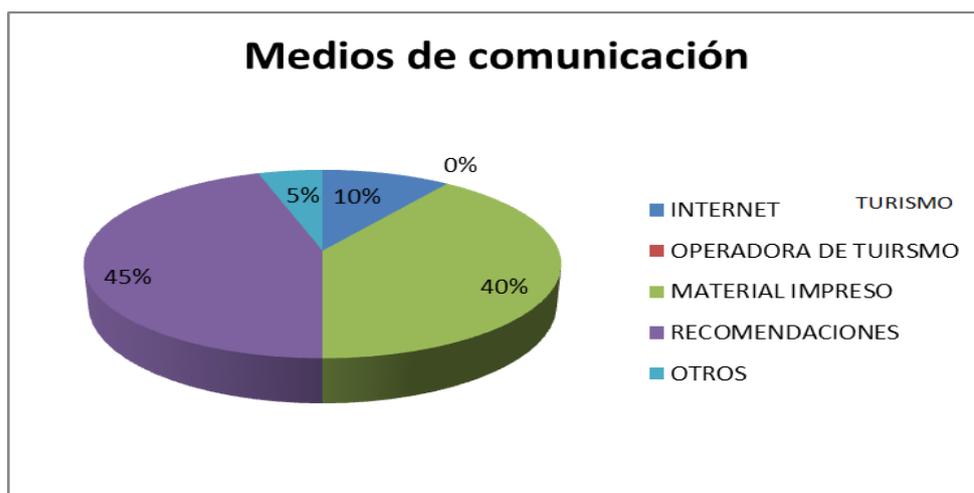
**Cuadro N° 19. Medios de comunicación**

DETALLE	ENCUESTADOS	PORCENTAJE
INTERNET	2	10%
OPERADORA DE TURISMO	0	0%
MATERIAL IMPRESO	8	40%
RECOMENDACIONES	9	45%
OTROS	1	5%
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Encuestas, turistas 2014

ELABORADO POR: El Autor

**Gráfico: 18. Medios de comunicación.**



FUENTE: Encuestas, turistas 2014

ELABORADO POR: El Autor

De los medios de comunicación que permitieron a los turistas conocer sobre el proyecto de turismo comunitario en el sector Mascarilla, el 45% es por recomendaciones, el 40% se informó con material impreso, el 10% el internet y 5% por otros medios, las operadoras de turismo representan el 0%, es decir que las personas que llegan a Mascarilla lo hacen por sus propios medios.

#### 4. ¿Qué le motivó visitar la comunidad?

**Cuadro N° 20. Motivación de la visita**

DETALLE	CANTIDAD	PORCENTAJE
HISTORIA Y CULTURA	14	52%
GASTRONOMÍA	1	4%
NATURALEZA	2	7%
MÁSCARAS	10	37%
OTROS	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>27</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Encuestas, turistas 2014

ELABORADO POR: El Autor

**Gráfico N° 19. Motivación de visita.**



FUENTE: Encuestas, turistas 2014

ELABORADO POR: El Autor

De acuerdo a los encuestados lo que más les motivó a visitar el proyecto de turismo comunitario es principalmente la historia y la cultura, representado por el 52%, el 37% coincide que es por las máscaras, el 7% fue motivado por la naturaleza del sector y solo el 4% por la gastronomía del lugar.

5. ¿Qué actividades realizó usted durante su visita a la comunidad?

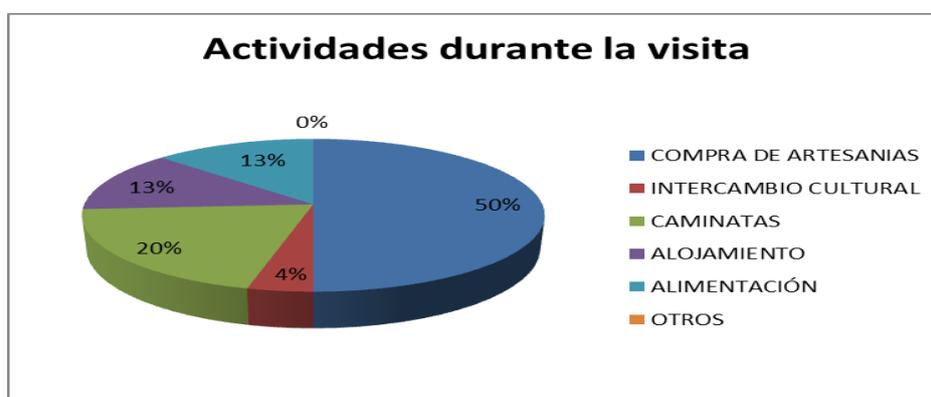
Cuadro N° 21. Actividades durante la visita

DETALLE	CANTIDAD	PORCENTAJE
COMPRA DE ARTESANIAS	12	50%
INTERCAMBIO CULTURAL	1	4%
CAMINATAS	5	20%
ALOJAMIENTO	3	13%
ALIMENTACIÓN	3	13%
OTROS	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>24</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Encuestas, turistas 2014

ELABORADO POR: El Autor

Gráfico N° 20. Actividades durante la visita.



FUENTE: Encuestas, turistas 2014

ELABORADO POR: El Autor

Las actividades que el turista realizó durante su visita es principalmente compra de artesanías, el 50% coincide con esta actividad en el proyecto, el 20% realizó caminatas por el sector, el 13% hizo uso de las instalaciones para hospedaje, el otro 13%, degusto de la alimentación del lugar y solo el 4% participó del intercambio cultural con la música y danza de las personas de la comunidad.

## 6. ¿La visita a la comunidad cubrió sus expectativas?

**Cuadro N° 22. Expectativas del visitante**

DETALLE	ENCUESTADO	PORCENTAJE
SI	6	30%
NO	14	70%
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Encuestas, turistas 2014

ELABORADO POR: El Autor

**GRÁFICO N° 21. Cumplimiento de expectativas del visitante.**



FUENTE: Encuestas, turistas 2014

ELABORADO POR: El Autor

Cuando se preguntó a los turistas si el proyecto de turismo cubrió las expectativas de su visita, el 70% manifestó su descontento, diciendo que es muy pequeño y no hay variedad de productos, que existe falta de organización en la población y que no hay lugares para descanso, en cambio el 30% dijo que realmente cubrió sus expectativas por el clima y sus artesanías.

7. ¿Qué es lo que más llamó la atención durante su visita?

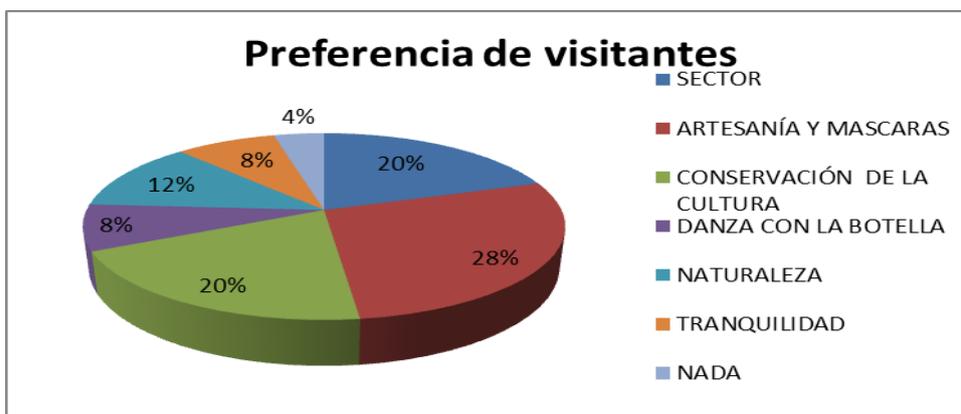
Cuadro N° 23. Preferencias del visitante

DETALLE	CANTIDAD	PORCENTAJE
SECTOR	5	20%
ARTESANÍA Y MASCARAS	7	28%
CONSERVACIÓN DE LA CULTURA	5	20%
DANZA CON LA BOTELLA	2	8%
NATURALEZA	3	12%
TRANQUILIDAD	2	8%
NADA	1	4%
<b>TOTAL</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Encuestas, turistas 2014

ELABORADO POR: El Autor

Gráfico. 22. Preferencias de visitantes.



FUENTE: Encuestas, turistas 2014

ELABORADO POR: El Autor

La preferencia del turista representa el 28% principalmente en la artesanía y las máscaras, el 20% por la conservación de la cultura, el otro 20% por las características del lugar, el 12% asume que es por la naturaleza, el 8% prefiere el lugar por la tranquilidad, además la danza con la botella, atrae el interés del otro 20%.

## 8. ¿Cuánto dinero gastó durante su estadía?

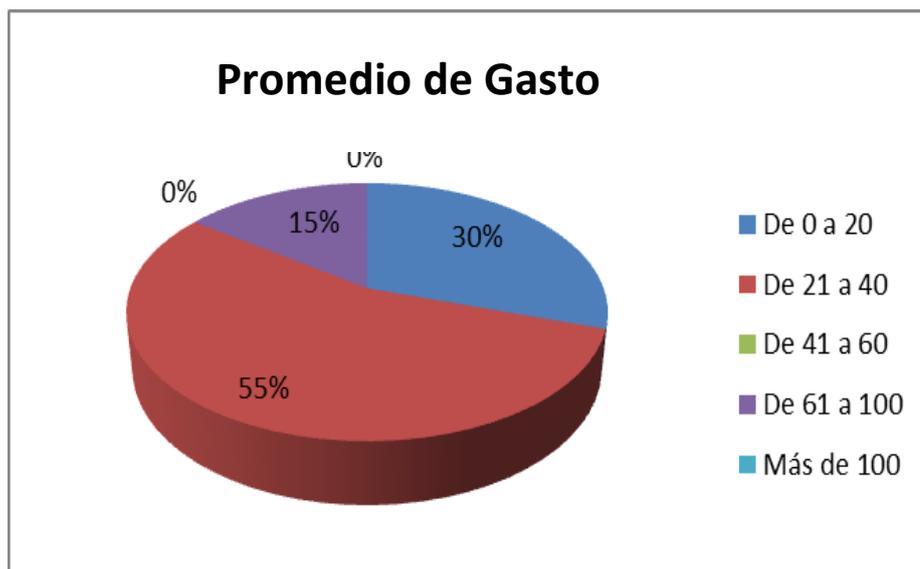
**Cuadro N° 24. Promedio de gasto**

DETALLE	ENCUESTADO	PORCENTAJE
De 0 a 20	6	30%
De 21 a 40	11	55%
De 41 a 60	0	0%
De 61 a 100	3	15%
Más de 100	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Encuestas, turistas 2014

ELABORADO POR: El Autor

**Gráfico N° 23. Promedio de gasto.**



FUENTE: Encuestas, turistas 2014

ELABORADO POR: El Autor

El promedio de gasto por turista en el proyecto de turismo comunitario de Mascarilla es de 21 a 40 dólares por visita, representado por el 55%, el 30% de los turistas asumen que gastan de 0 a 20 dólares y solo el 15% tienen un gasto entre 61 a 100 dólares.

## 9. ¿Cuál es el tiempo de estadía?

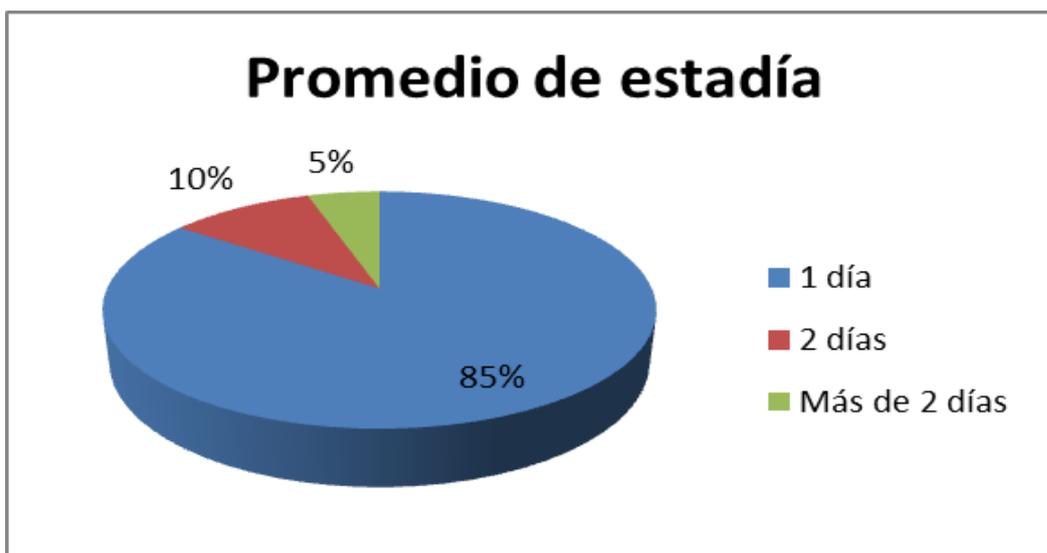
**Cuadro N° 25. Tiempo de estadía**

DETALLE	ENCUESTADOS	PORCENTAJE
1 día	17	85%
2 días	2	10%
Más de 2 días	1	5%
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Encuestas, turistas 2014

ELABORADO POR: El Autor

**Gráfico N° 24. Promedio de estadía.**



FUENTE: Encuestas, turistas 2014

ELABORADO POR: El Autor

Las visitas al proyecto de turismo comunitario en su mayoría es de un día, este dato se respalda por el 85%, el 2% de los turistas que llegan se quedan dos días y 5% comenta que pasa más de un día con la organización.

## 11. ¿Recomendaría la visita a este lugar?

**Cuadro N° 26. Recomendar el sitio**

DETALLE	ENCUESTADOS	PORCENTAJE
SI	17	85%
NO	3	15%
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Encuestas, turistas 2014

ELABORADO POR: El Autor

**Gráfico N° 25. Recomendación del sitio.**



FUENTE: Encuestas, turistas 2014

ELABORADO POR: El Autor

Los turistas aseguran en un 85% que recomendarían visitar este lugar, por sus artesanías, porque tienen un turismo comunitario único, por la cultura y naturaleza, y el otro 15% definitivamente no recomendarían el sector porque lo consideran poco atractivo, carente de servicios y mala organización.

### 4.3. Resultados de la encuesta aplicada a la comunidad de Mascarilla

#### 1. Datos informativos

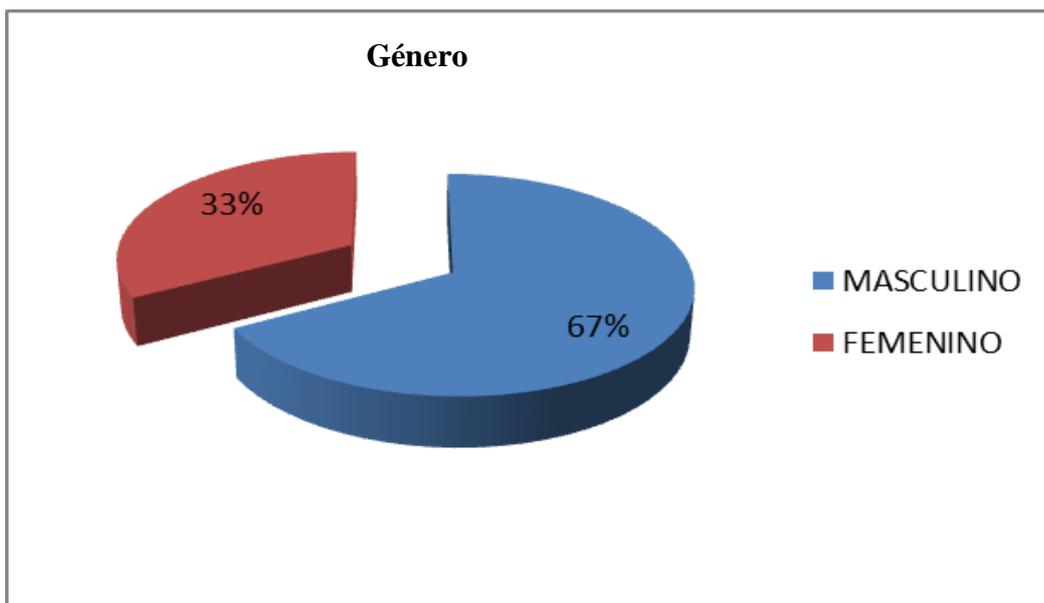
**Cuadro N° 27. Género**

DETALLE	ENCUESTADOS	PORCENTAJE
MASCULINO	32	67%
FEMENINO	16	33%
<b>TOTAL</b>	<b>48</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Encuestas, comunidad Mascarilla 2014

ELABORADO POR: El Autor

**GRÁFICO N° 26. Género.**



FUENTE: Encuestas comunidad Mascarilla 2014

ELABORADO POR: El Autor

De las personas encuestadas del sector Mascarilla sobre el proyecto de turismo comunitario que se desarrolla en su comunidad el 67% pertenece al género masculino y el 33% al género femenino.

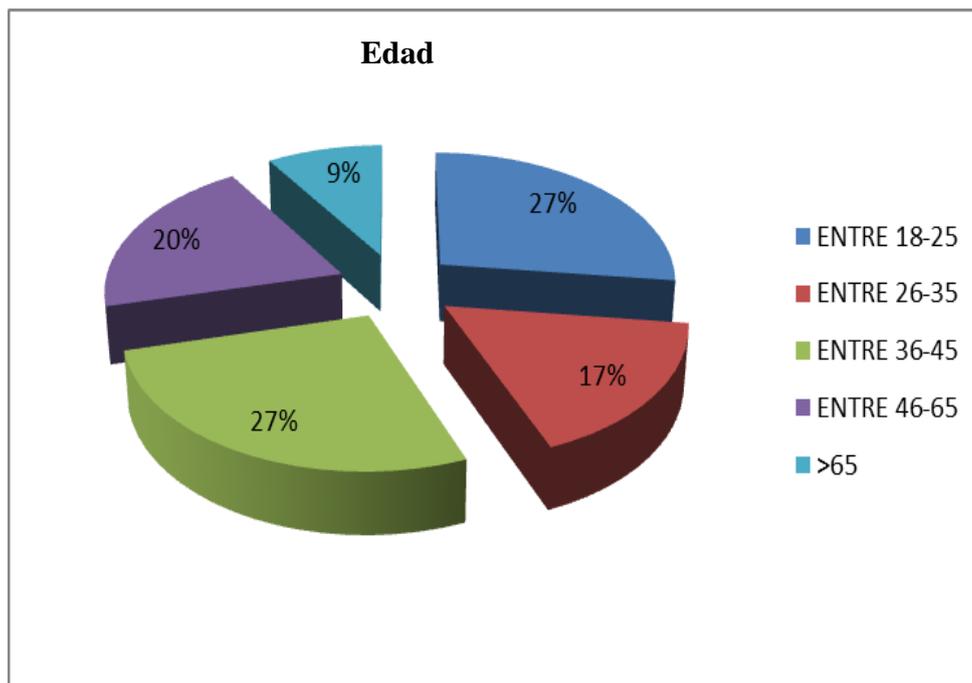
**Cuadro N° 28. Edad**

RANGOS	ENCUESTADOS	PORCENTAJE
ENTRE 18-25	13	27%
ENTRE 26-35	8	17%
ENTRE 36-45	13	27%
ENTRE 46-65	10	20%
>65	4	9%
<b>TOTAL</b>	<b>48</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Encuestas, comunidad Mascarilla 2014

ELABORADO POR: El Autor

**Gráfico N° 27. Edad.**



FUENTE: Encuestas, comunidad Mascarilla 2014

ELABORADO POR: El Autor

La edad de las personas encuestas en la comunidad, el 27% en rango de 18 a 25, el otro 27% en rango de 46 a 65 años, el 20 % en rango de 46 a 65, el 17% en rango de 26 a 35% y el 9% representa a más de 65 años, es decir que se tomó el criterio de un grupo heterogéneo.

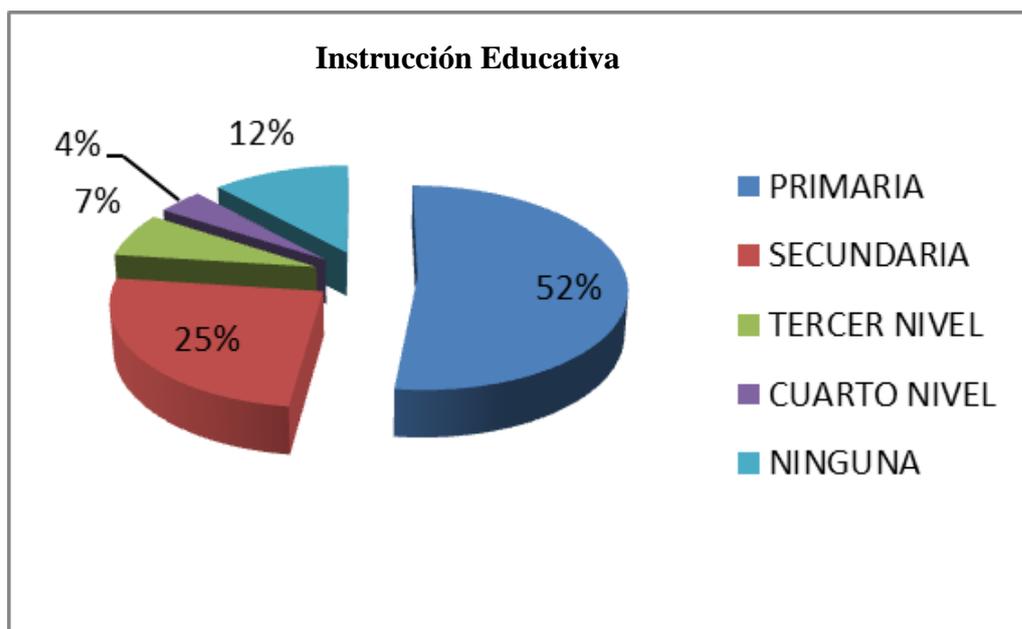
**Cuadro N° 29. Instrucción Educativa**

	<b>ENCUESTADOS</b>	<b>PORCENTAJE</b>
<b>PRIMARIA</b>	25	52%
<b>SECUNDARIA</b>	12	25%
<b>TERCER NIVEL</b>	3	7%
<b>CUARTO NIVEL</b>	2	4%
<b>NINGUNA</b>	6	12%
<b>TOTAL</b>	<b>48</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Encuestas, comunidad Mascarilla 2014

ELABORADO POR: El Autor

**Gráfico N° 28. Instrucción Educativa.**



FUENTE: Encuestas, comunidad Mascarilla 2014

ELABORADO POR: El Autor

El 52% de los encuestados han terminado la primaria, el 25% tienen instrucción secundaria, solo el 7% tienen preparación de tercer nivel y el 4% instrucción educativa de cuarto nivel, sin embargo el 12% representa a las personas que no han recibido instrucción educativa.

2. ¿Cómo califica usted el turismo comunitario que se está desarrollando en la comunidad?

**Cuadro N° 30. Perspectiva de la comunidad sobre el proyecto comunitario**

DETALLE	ENCUESTADOS	PORCENTAJE
EXCELENTE	0	0%
MUY BUENO	6	13%
BUENO	24	50%
REGULAR	13	27%
MALO	5	10%
<b>TOTAL</b>	<b>48</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Encuestas, comunidad Mascarilla 2014

ELABORADO POR: El Autor

**Gráfico N° 29. Perspectiva de la comunidad sobre el proyecto comunitario.**



FUENTE: Encuestas, comunidad Mascarilla 2014

ELABORADO POR: El Autor

El 50% de los encuestados opinan que el proyecto de turismo comunitario que se desarrolla en su comunidad es bueno; el 27% lo califica como regular; el 13% considera que es muy bueno porque antes no había nada y ahora se colabora por el bien de la comunidad; y el 10% considera que el proyecto es malo.

### 3. ¿Considera que el proyecto es incluyente y participativo?

**Cuadro N° 31. Proyecto incluyente y participativo**

DETALLE	ENCUESTADOS	PORCENTAJE
SI	19	40%
NO	29	60%
<b>TOTAL</b>	<b>48</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Encuestas, comunidad Mascarilla 2014

ELABORADO POR: El Autor

**GRÁFICO N° 30. Proyecto es incluyente y participativo.**



FUENTE: Encuestas, comunidad Mascarilla 2014

ELABORADO POR: El Autor

El 60% de los encuestados consideran que el proyecto no es participativo, solo algunas familias se benefician, no participan todos, no les comunican nada a los moradores de la comunidad, no se incrementan nuevos grupos, existe egoísmo; por otro lado el 40% consideran que es si es participativo porque incluyen a la comunidad para estar con los turistas, se realizan las máscaras, antes no había nada ahora es dinámico, colabora por el bien de la comunidad.

4. ¿Considera que el turismo comunitario en su localidad ha mejorado la participación de la mujer en la comunidad?

**Cuadro N° 32. Participación de la mujer en la comunidad**

DETALLE	ENCUESTADOS	PORCENTAJE
SI	32	67%
NO	16	33%
<b>TOTAL</b>	<b>48</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Encuestas, comunidad Mascarilla 2014

ELABORADO POR: El Autor

**Grafico N° 31. Participación de la mujer en la comunidad.**



FUENTE: Encuestas, comunidad Mascarilla 2014

ELABORADO POR: El Autor

El 67% de los encuestados considera que el proyecto de turismo comunitario ha mejorado la participación de la mujer en la comunidad, con la integración, en la elaboración de las máscaras, el trabajo de las mujeres ha mejorado; el otro 33% considera que no se ve nada y que solo se hacen reuniones.

5. ¿Conoce usted los atractivos turísticos de la comunidad?

**Cuadro N° 33. Atractivos turísticos de la comunidad**

DETALLE	ENCUESTADOS	PORCENTAJE
SI	34	71%
NO	14	29%
<b>TOTAL</b>	<b>48</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Encuestas, comunidad Mascarilla 2014

ELABORADO POR: El Autor

**Gráfico N° 32. Atractivos turísticos de la ciudad.**



FUENTE: Encuestas, comunidad Mascarilla 2014

ELABORADO POR: El Autor

El 71% de los encuestados de la comunidad de Mascarilla aseguran que conocen los atractivos turísticos que poseen y que se promocionan, mientras el 29% desconoce sobre los atractivos de su localidad.

**6. ¿Alguien de su familia participa en el proyecto de turismo comunitario?**

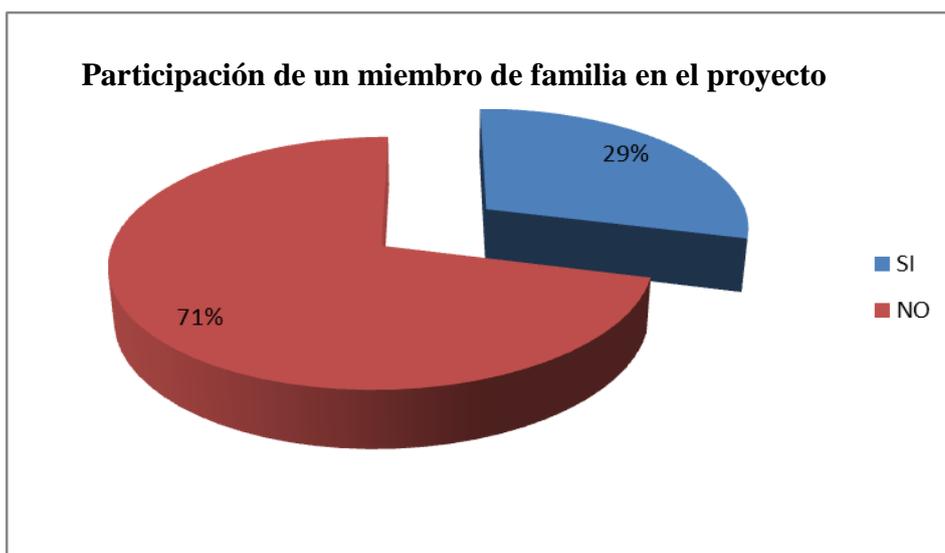
**Cuadro N° 34. Participación de un miembro de familia en el proyecto.**

DETALLE	ENCUESTADOS	PORCENTAJE
SI	14	29%
NO	34	71%
<b>TOTAL</b>	<b>48</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Encuestas, comunidad Mascarilla 2014

ELABORADO POR: El Autor

**Gráfico N° 33. Participación de un miembro de la familia en el proyecto.**



FUENTE: Encuestas, comunidad Mascarilla 2014

ELABORADO POR: El Autor

El 71% de los encuestados de la comunidad Mascarilla asegura que ningún miembro de su familia participa en el proyecto de turismo comunitario, mientras el 29% asegura que al menos un miembro de su familia si participa, en elaboración de máscaras para el proyecto.

7. ¿Qué cambios positivos observa en el proyecto de turismo comunitario?

**Cuadro N° 35. Cambios positivos en la comunidad con el turismo**

DETALLE	CANTIDAD	PORCENTAJE
GENERACIÓN DE EMPLEO	15	22%
RESCATE Y APRECIACIÓN DE LA CULTURA	21	31%
CONSERVACIÓN DE LOS RECURSOS NATURALES	1	2%
DESARROLLO DE LA COMUNIDAD	17	25%
MEJORA DE LA CALIDAD DE VIDA	12	18%
INTEGRACIÓN	1	2%
<b>TOTAL</b>	<b>67</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Encuestas, comunidad Mascarilla 2014

ELABORADO POR: El Autor

**Gráfico N° 34. Cambios positivos en la comunidad con el turismo.**



FUENTE: Encuestas, comunidad Mascarilla 2014

ELABORADO POR: El Autor

De los cambio positivos generados por el proyecto de turismo comunitario en el sector Mascarilla el 31% le corresponde al rescate y apreciación de la cultura, el 25% asegura que ha mejorado el desarrollo de la comunidad, el 22% afirma que ha servido como generación de empleo, el 18% coincide en que el proyecto ha mejorado la calidad de vida de la población local, el 2% ha ayudado a la conservación de los recursos naturales y el 2% dice que se ha conseguido la integración.

8. ¿Qué cambios negativos observa del turismo comunitario en la comunidad?

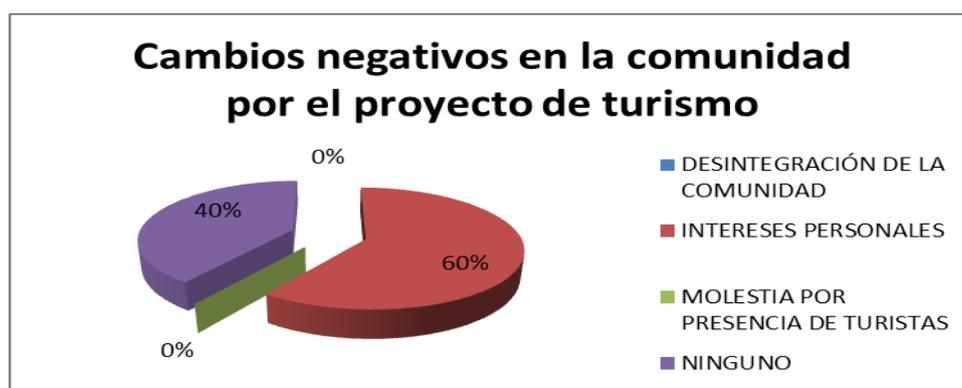
**Cuadro N° 36. Cambios negativos en la comunidad con el turismo**

DETALLE	CANTIDAD	PORCENTAJE
DESINTEGRACIÓN DE LA COMUNIDAD	0	0%
INTERESES PERSONALES	29	60%
MOLESTIA POR PRESENCIA DE TURISTAS	0	0%
NINGUNO	19	40%
<b>TOTAL</b>	<b>48</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Encuestas, comunidad Mascarilla 2014

ELABORADO POR: El Autor

**Gráfico N° 35. Cambios negativos en la comunidad por el proyecto de turismo.**



FUENTE: Encuestas, comunidad Mascarilla 2014

ELABORADO POR: El Autor

Los cambios negativos ocurridos por el turismo comunitario en la comunidad de Mascarilla el 60% opina que se han producido intereses personales, el 40% en cambio asegura que no hay ningún cambio negativo por la intervención del turismo comunitario en su comunidad, sino más bien los cambios que se han generado han sido en beneficio de la población y de la cultura.

#### **4.4. Análisis de la Entrevista**

La entrevista se aplicó a la señora Paquita Acosta, presidenta de la empresa Comunitaria Grupo Artesanal Esperanza Negra (GAEN) del sector Mascarilla. De acuerdo a la información proporcionada por la presidenta de la asociación; el objetivo de la asociación es mantener la cultura y tradiciones ancestrales a través de las artesanías, vender las máscaras y que la comunidad salga adelante a través del turismo.

Es una organización legalmente constituida, como empresa comunitaria; el organigrama estructural está conformado por presidente, vicepresidente, secretario y vocales.

La asociación se plantea objetivos y el cumplimiento se mide con reuniones y evaluaciones, para dar a conocer los avances de la asociación, el proyecto tiene 9 años y aseguran que se cumple lo que se planifica porque se analiza lo que se va haciendo, pero de manera técnica no se hace.

La iniciativa de hacer la asociación nace de capacitaciones y conocimiento de otras comunidades y organizaciones; y empiezan con la elaboración de las máscaras y luego una pequeña tienda; el apoyo de la FEPCE ha sido de mucha ayuda. Esta organización se fue desarrollando con reuniones y asesores; cuando recién se formó la organización, participaron 25 familias, actualmente trabajan 11 familias en el proyecto. El proyecto tiene una directiva que es la que representa a la asociación que es una empresa jurídica.

Los ingresos económicos que se generan de la venta de artesanías, se entrega un porcentaje al artesano y otro porcentaje para la asociación, para cubrir los gastos. Si se venden las artesanías, el 10% queda en caja y el 90% es para el dueño de la artesanía. La promoción y publicidad que maneja la asociación es a través de tríptico, televisión, periódicos, entrevistas que han ido a hacer al sector y la venta en la tienda artesanal.

Actualmente nadie apoya al proyecto, ni en capacitaciones, la asociación se encuentra trabajando mediante autogestión, ya no reciben capacitaciones “no queremos, lo que queremos es que nos ayuden a vender” dice la Sra. Paquita. A pesar de decir que no reciben ayuda de nadie Paquita asegura que la Fundación Ayuda en Acción brinda financiamiento en todo lo que se pide.

El cambio que ha percibido la comunidad con la intervención del proyecto de turismo comunitario, es en la parte social porque como manifiesta la señora Paquita, antes solo participaban los hombres, ahora el involucramiento es de las mujeres, de manera general, la comunidad participa con el proyecto cuando hay visitas recibiendo en sus casas y huertos, ofrecen además circuitos turísticos y convivencia.

Las proyecciones que tiene para los siguientes años es involucrar a más personas de la comunidad al proyecto y hacer que el proyecto sea un sueño hecho realidad. “Vamos a tener oficinas de la ONG en nuestro sector, generando empleo y ayuda en general en la comunidad”, dice la señora Paquita, presidenta de la asociación.

## **CAPITULO V**

### **5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **5.1. CONCLUSIONES**

Los resultados de la investigación sobre la gestión indican una visión heterogénea de los involucrados (socias, turistas y la comunidad) del turismo comunitario de Mascarilla. Por una parte las socias consideran que el proyecto se está manejando bien, los turistas indican inconformidad por la falta de infraestructura, y porque el atractivo es únicamente las máscaras, y; la comunidad opina que el trabajo se realiza con intereses personales y hace falta mayor oportunidades de involucramiento.

La gestión operativa de la empresa comunitaria no está definida con una estructura administrativa que identifique las actividades y tareas que deben realizar los operativos para el desarrollo de la empresa, es la presidenta la encargada de realizar tareas diversas, por lo tanto se pierden oportunidades de crecimiento.

El desempeño de la organización es deficiente, no se notan cambios importantes de crecimiento, no se están aprovechando los recursos culturales y naturales potenciales de la comunidad, el turista está de paso, la empresa no tiene definido planes y estrategias para avanzar de manera segura la comunidad no se siente identificada con el proyecto.

La organización se encuentra trabajando mediante autogestión, la fundación Ayuda en Acción apoya con recursos (económicos y técnicos) de acuerdo a las solicitudes de la organización, sin embargo no mantienen convenios con otros organismos.

## **5.2. RECOMENDACIONES**

Mantener los aspectos positivos alcanzados, pero estudiar y analizar la percepción que tienen los involucrados en el turismo del sector para definir estrategias que conlleven a un avance progresivo que garantice la gestión eficiente del proyecto.

Implementar un modelo administrativo de gestión que dirija los recursos de la empresa comunitaria, permita una coordinación eficaz entre las personas involucradas mediante la designación de responsabilidades y funciones asignadas al nivel administrativo y operativo del proyecto enfocado al cumplimiento de los objetivos de la empresa.

Implementar las potencialidades culturales y naturales de la comunidad para diversificar la oferta turística, de esta forma permitir un mayor involucramiento y participación de la comunidad, a la vez que la organización obtiene un valor agregado evitando centrar su interés únicamente en las máscaras para ganar mercado.

## **CAPITULO VI**

### **6. PROPUESTA**

#### **6.1. Título de la Propuesta**

Modelo de gestión administrativa para la Empresa Comunitaria Grupo Artesanal Esperanza Negra (GAEN) del Sector Mascarilla.

#### **6.2. Justificación e Importancia**

El turismo comunitario al igual que cualquier otra actividad económica debe manejarse bajo una perspectiva de administración que permita una operación óptima y el aprovechamiento sostenible de sus recursos. Para lo cual se deben utilizar los modelos gerenciales con el objetivo de hacer operativos los conceptos de planificación y adaptarlos para el manejo responsable de la empresa de turismo comunitario de Mascarilla. Mediante la administración desarrollar un conjunto de actividades estrechamente relacionadas e interdependientes que apunten al logro de los objetivos de la organización.

Teniendo claro las metas a las que se propone llegar y las estrategias para conseguir esas metas; para esto es importante establecer objetivos medibles y alcanzables y las acciones para llevarlos a cabo, con la utilización y manejo de los recursos humanos, físicos, financieros y

tecnológicos que se encuentren al alcance; de otra manera el crecimiento de la organización seguirá siendo lento, con proyección a estancarse, trayendo consigo efectos negativos, contrarios a la razón de ser de la organización, de conservar la cultura y que la comunidad salga adelante por el proyecto de turismo comunitario que se desarrolla en el sector.

### **6.3. Fundamentación**

#### **6.3.1. Gestión del turismo comunitario**

Según el subsecretario de Desarrollo turístico del Ministerio de Turismo del Ecuador (2014). Para que el turismo comunitario funcione en nuestro país, se requiere de elementos fundamentales, como de una organización interna con liderazgo, capacidad de convocatoria con visión de futuro, que cuide su patrimonio. Que permita que le brinden un acompañamiento externo, técnico, científico, organización empresarial, asociatividad, que cuente con apoyo financiero innovador, con líneas de crédito adecuado al patrimonio y potencial, como de donaciones. Un factor fundamental es contar con una promoción y mercadeo estratégico tanto a escala nacional y mundial. (Norby, 2014)

La fundación CODESPA que ha venido trabajando con gestión del turismo comunitario en Bolivia, Perú y Ecuador, explica los cuatro elementos clave de la gestión turística; por el lado de la oferta: la organización comunitaria y el desarrollo de un producto turístico; y por el lado de la demanda: la comercialización y la creación de alianzas estratégicas. La calidad, el respeto a la identidad cultural y el desarrollo

de capacidades constituyen los elementos transversales del modelo de CODESPA.

El proyecto Napo Wildlife Center (NWC), ubicado en la provincia del Napo en el parque Nacional Yasuní, que tuvo su inicio en el año 1998 con la participación de ocho socios líderes comunitarios, que buscaban, a través del turismo comunitario, beneficiar a sus 170 habitantes, ha tenido un fortalecimiento en el período 2003-2014, destacando que en el 2003 se dio inicio a las operaciones internacionales del Napo Wildlife Center; así como el ingreso neto a la comunidad que en ese entonces fue de USD 50.000, ya para el 2006 el ingreso neto para la comunidad llegó a USD 190.000; superando el USD 1'000.000 en ventas. Para el año 2014, las ventas anuales superan los USD 3'000.000. Hasta el momento tiene más de una docena de reconocimientos internacionales por el manejo de sostenibilidad. (Norby, 2014).

### **6.3.2. Etapas del modelo de gestión**

El modelo de gestión involucra diversas etapas a desarrollar en la secuencia descrita a continuación:

**Análisis de la estructura funcional:** descripción de las funciones y objetivos de cada una de las unidades administrativas y de servicio, así como de las interrelaciones y los flujos de información entre ellos.

**Análisis de las relaciones con terceros:** identificar y caracterizar las entidades con las que interactúa el servicio y el objeto de dicha interacción.

**Identificación de los procesos de la institución:** establecer los circuitos funcionales y los servicios que se prestan.

Esta primera fase requiere un análisis de la organización y de sus procesos, junto con la colaboración del personal permite identificar los puntos débiles de las etapas en que se produce el uso de los recursos. (García & Prieto , 2011)

### **6.3.3. Planificación estratégica**

Según Fennell & Dowling, (2003). Planificar es predecir y, por lo tanto, necesita alguna percepción estimativa del futuro. La planificación supone trabajar en una misma línea desde el comienzo de un proyecto, es decir trazar un plan que luego será concretado, para esto supone una serie de pasos y metas a cumplir y las herramientas para alcanzarlos.

La planificación estratégica de cualesquier actividad económica comprende un proceso de planificación, organización, ejecución y control.

### **6.3.4. Finalidades de la planificación estratégica**

Evaluación de las actividades realizadas en períodos anteriores, actualización del propósito de la organización, definición de los objetivos organizacionales a largo plazo, planes de trabajo para el período siguiente y prioridades en la asignación de recursos, respuesta adecuada a la amenazas y oportunidades externas y también las fortalezas y

debilidades de la organización, ser evaluable durante su ejecución, organización y control y ser adaptable ante la presencia de situaciones no previstas.

### **6.3.5. Factores de la Planificación Estratégica**

Los factores que intervienen en la planificación estratégica; declaración de misión, visión y valores, metas, objetivos, estrategias, logros de la comunidad, plan de acción, análisis de riesgo, medición de desempeño, participación, comunicación organizacional, compromiso y lealtad, relación con el cliente, segmentación del mercado, y diferencias culturales.

El proceso de la planificación estratégica comprende la visión, que es el estado futuro y los logros que se quieren de la actividad; las metas que están basadas en los grandes objetivos turísticos, los objetivos que son los logros específicos y medibles que se esperan obtener y las estrategias que es el método por el cual se alcanzarán los objetivos.

## **6.4. OBJETIVOS**

### **6.4.1. Objetivo general**

Desarrollar un modelo de gestión administrativa para la organización de turismo comunitario del sector Mascarilla.

#### **6.4.2. Objetivos específicos**

Desarrollar la estrategia institucional de la organización de turismo comunitario.

Establecer un modelo administrativo para la empresa comunitaria.

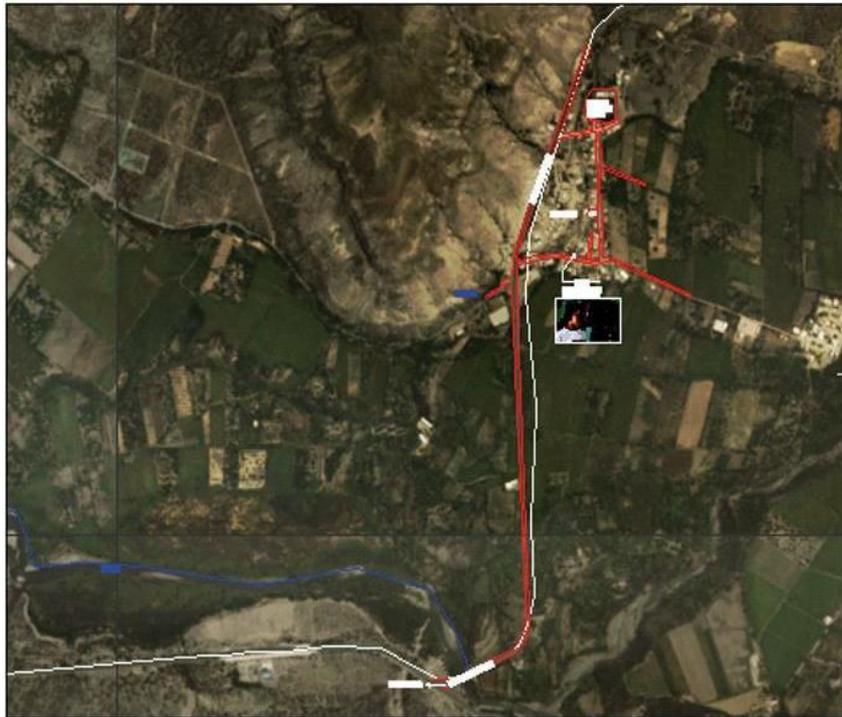
Construir el Plan Operativo Anual (POA) de la empresa comunitaria del sector Mascarilla.

#### **6.5. Ubicación Sectorial y Física**

El proyecto de Turismo Comunitario Grupo Artesanal Esperanza Negra (GAEN), se encuentra ubicado en el sector de Mascarilla, constituido por una comunidad afro ecuatoriana del cantón Mira, provincia del Carchi, a 1km del río Chota, siguiendo la vía Ibarra-Mira en el norte del país.

## Mapa 1. Comunidad Mascarilla

### UBICACIÓN DE LA ZONA DE ESTUDIO



INSTITUCIÓN  
UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE  
FACULTAD  
FECYT  
CARRERA  
INGENIERIA EN TURISMO  
AUTOR  
JELIMBER LEÓN

312 131 mts de longitud  
altura 2 256 msnm

Fuente: GAD Mira

Elaborado por: El autor.

#### Límites:

Norte: Cantón Espejo

Sur: provincia de Imbabura

Este: Cantón Bolívar

#### Características

Altitud: 2256 msnm

Latitud: 0.483333

Longitud: 312.131 m.

Clima: seco

**Población:** 289 personas / 89 familias.

### 6.5.1. Características y Factores Socioeconómicos del Sector

Las características representativas que se identifican dentro del sector donde se desarrolla el proyecto de turismo comunitario se identifican a continuación:

**Cuadro N° 37. Análisis económico**

Actividades económicas	Detalle	Destino	N° familias
Agricultura	Tomate, pimiento, fréjol, caña de azúcar, otros	Mercados mayoristas y minoristas de Ibarra	30
Artesanía	Mascaras de arcilla, que reflejan la identidad negra	Venta	11
Comercio y servicios	Panadería comunitaria	Población local	1
Empleo	Ingenio azucarero (IANCEN), panavial, hosterías, otros		13
Turismo comunitario	Alojamiento, gastronomía típica, vivencia de sus prácticas culturales, caminatas por el río y las cuevas, visita a las granjas agrícolas y al trapiche	Turistas nacionales y extranjeros, voluntariado Instituciones educativas	11
Música y danza	Eventos de la provincia y a nivel nacional	Presentaciones	11

Fuente: Entrevista con la presidenta de la organización GAEN, 2014.

Elaborado por: El autor

La economía del sector Mascarilla se basa principalmente en la comercialización de productos agrícolas; tomate, fréjol, pimiento, caña de azúcar y otros; estos productos son vendidos directamente en los mercados mayoristas y minoristas de la ciudad de Ibarra, el empleo en empresas privadas es otro factor económico importante para la comunidad, de esta manera la gente tiene un ingreso para asegurar la estabilidad de su familia, en la comunidad también es importante el comercio; tiendas, panaderías, abastos y el turismo comunitario.

### **6.5.2. Diagnóstico**

Desde aproximadamente nueve años, la comunidad está trabajando con el turismo comunitario, inició con 25 socios; actualmente está conformado por 11; brindan servicios de alojamiento, gastronomía típica, prácticas culturales, intercambio cultural, música y danza, caminatas por el río y las cuevas, visita a las granjas agrícolas y el trapiche.

Para el servicio de alojamiento disponen de un albergue con capacidad para 10 personas. Este proyecto se inserta en el sector como una alternativa de desarrollo, para conservar la cultura afro, mejorar la participación de las mujeres en la parte productiva del sector y generar ingresos económicos.

### 6.5.2.1. Matriz Dafo

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>○ Es una organización que funciona con autogestión</li><li>○ Posee un alto nivel de autenticidad en la presentación de su cultura</li><li>○ Transmiten su identidad</li><li>○ Disponen de una tienda museo artesanal y los talleres artesanales de la comunidad</li><li>○ Tienen agrupaciones musicales y dancísticas</li><li>○ Poseen atractivos turísticos naturales cercanos</li><li>○ Manejan una página web para promoción</li><li>○ Disponen de folletos impresos</li><li>○ Están dentro de los libros de cultura y tradiciones del Ecuador</li><li>○ Tienen vallas publicitarias en la panamericana</li><li>○ Se promocionan en programas de televisión</li><li>○ Poseen infraestructura para alojamiento</li><li>○ Fácil acceso a la comunidad</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>○ Información limitada por parte de la asociación</li><li>○ Desconfianza hacia los grupos interesados en brindar apoyo</li><li>○ Poca apertura a recibir apoyo de universidades</li><li>○ El museo permanece cerrado</li><li>○ No tiene mucha promoción</li><li>○ Turistas llegan solo algunos meses del año</li><li>○ Poco apoyo gubernamental</li><li>○ Deficiente infraestructura</li><li>○ No hay estudios</li><li>○ Nivel de organización deficiente</li><li>○ Falta de capacitación</li><li>○ Falta de alianzas con otras organizaciones de turismo comunitario</li><li>○ Carecen de planificación turística</li><li>○ Débil modelo de gestión de turismo</li><li>○ Limitada alianzas con las entidades públicas</li><li>○ No tienen un modelo de gestión con planificación estratégica</li></ul>

<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Crecimiento de la organización</li> <li>○ Captar apoyo en capacitaciones para fortalecer la organización</li> <li>○ Mejoramiento de la calidad de vida de las mujeres del sector</li> <li>○ Apertura de nuevos mercados</li> <li>○ Insertarse en las rutas de turismo de comunidades de las operadoras de turismo</li> <li>○ Despertar el interés de ofertores de turismo</li> <li>○ Trabajar en alianzas con los operadores de turismo</li> <li>○ Intensificar la difusión de la asociación</li> <li>○ Mejorar la calidad del servicio</li> <li>○ Generar mayores ingresos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Disminución del número de turistas</li> <li>○ Pérdida de oportunidades de crecimiento</li> <li>○ Difusión negativa de la asociación</li> <li>○ Turistas insatisfechos</li> <li>○ Mala imagen de la asociación</li> <li>○ Pérdida de interés de operadoras de turismo</li> <li>○ Perdida de interés de las universidades</li> <li>○ Pérdida de apoyo de instituciones gubernamentales</li> <li>○ Cierre de la organización</li> <li>○ Generación de conflictos internos</li> </ul>

**Fuente:** Información GAEN 2014

**Elaborado por:** El Autor

Es una empresa comunitaria legalmente constituida con todos los permisos de funcionamiento para operar. La junta directiva es la encargada de la gestión de la organización y está conformada por; presidente, vicepresidente y vocales.

Actualmente la asociación trabaja de manera independiente, con autogestión, su trabajo e interés se centra en recibir turistas, que llegan ocasionalmente y en ciertos meses del año; han perdido alianzas con operadoras de turismo, como es el caso de Runa Tupari, una operadora

de turismo que promueve el turismo comunitario, no se ha invertido en difusión, el turismo que llega es el resultado de los medios de publicidad que recibieron como ayuda en años anteriores de fundaciones e instituciones públicas y educativas.

### **Cuadro N° 36 GENERACIÓN DE INGRESOS POR TURISMO**

<b>Producto/Servicio</b>	<b>% Ingreso</b>
<b>Venta de artesanía</b>	60%
<b>Alojamiento</b>	10%
<b>Alimentación</b>	10%
<b>Paquete turístico</b>	10%
<b>Voluntariado</b>	10%

Fuente: Paquita Acosta, presidenta GAEN 2014

Elaborado por: El Autor

El principal producto turístico y comercial de la organización es la elaboración de máscaras de barro, con identidad afro, la información de los ingresos se reservó la Sra. presidenta, sin embargo indicó los porcentajes aproximados permitiéndonos conocer que el mayor ingreso económico del proyecto se basa en la venta de artesanía.

### **Cuadro N° 37 BENEFICIO SOCIO CULTURAL**

<b>Indicador</b>	<b>% logros</b>
<b>Rescate cultural</b>	30%
<b>Valoración de la cultura</b>	15%
<b>Interculturalidad</b>	5%
<b>Participación de la mujer en el sector productivo</b>	50%

Fuente: Entrevista con la presidenta de la organización GAEN 2014

Elaborado por: El Autor

El mayor beneficio sociocultural que ha generado el turismo comunitario en el sector Mascarilla es la participación de la mujer en el sector productivo, logrando un protagonismo en la representación de su cultura afro, y el trabajo de autogestión de su proyecto.

#### **Cuadro N° 38. Participación de la comunidad en la asociación**

<b>Población censo 2010</b>	<b>N° familias</b>	<b>Familias en el proyecto</b>	<b>% familias en el proyecto</b>
<b>289 hab.</b>	89	11	12,4

Fuente: Entrevista con la presidenta de la organización GAEN 2014

Elaborado por: El autor

La organización de turismo comunitario, del sector Mascarilla, lo integran 11 socios o representantes de familia, de las 89, habitan en Mascarilla y que participan en actividades de turismo, cada persona trabaja individualmente.

Según el censo INEC 2010, el Ecuador tiene el 7,2% de población afro descendiente, de este porcentaje Mascarilla tiene 289 habitantes.

#### **Cuadro N° 39. Riqueza cultural de la asociación**

<b>Indicador</b>	<b>Nivel de conservación</b>
<b>Historia</b>	Media
<b>Música</b>	Media- Alta
<b>Danza</b>	Media
<b>Gastronomía</b>	Media-Baja

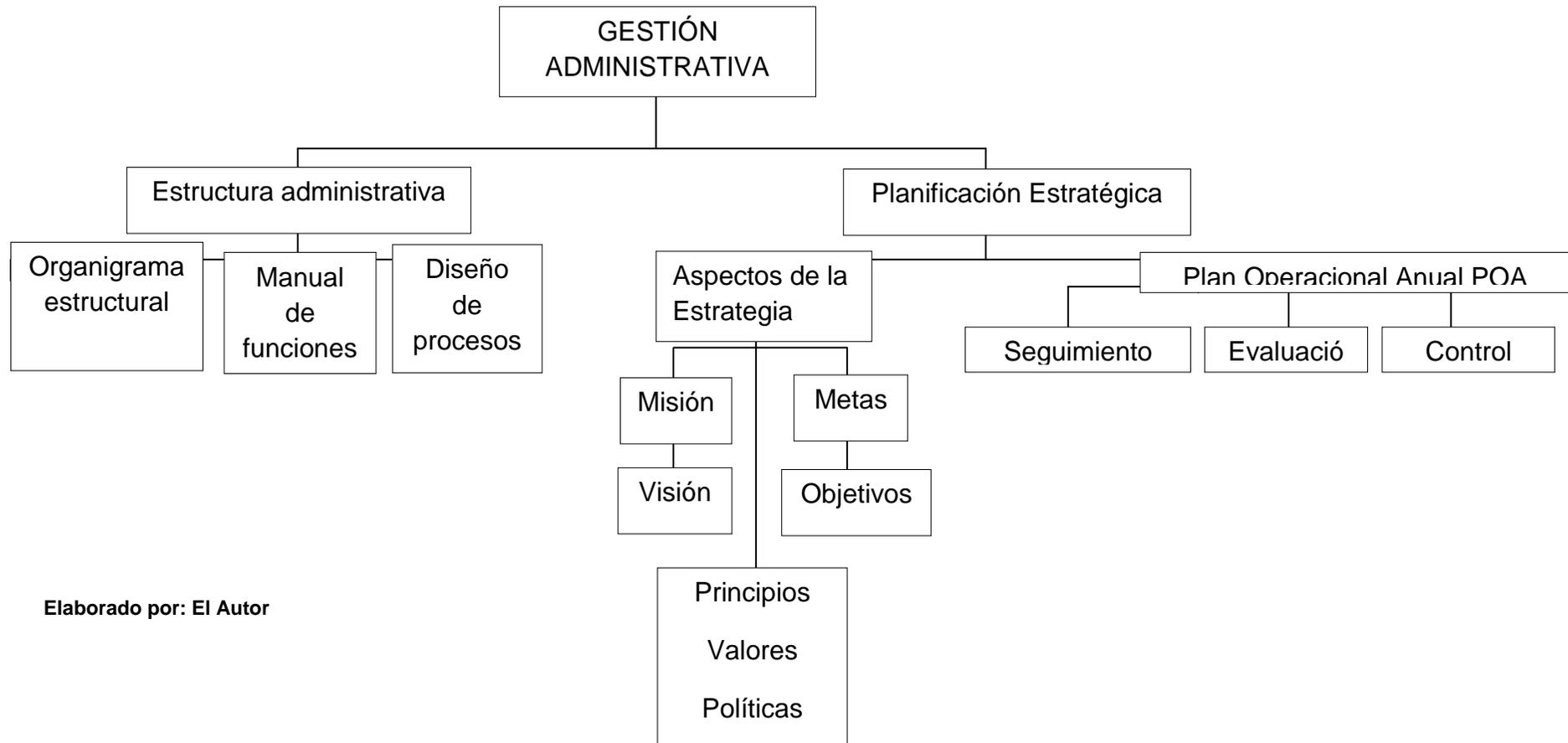
Fuente: Entrevista con la presidenta de la organización GAEN 2014

Elaborado por: El Autor

Existe literatura amplia de la historia de la cultura afro en Ecuador, además de literatura, existen también documentales, la música bomba por su parte ha ganado espacios a nivel nacional e internacional, y es muy atractiva para la gente que visita Ecuador; la danza es un arte que solo ellas saben cómo se baila; la gastronomía a nivel de país se ha ido modificando, sin embargo, el turismo ha logrado rescatar estas costumbres para ser aprovechadas, como parte de la identidad de este pueblo.

## 6.6. Desarrollo

La propuesta se basa en el modelo de gestión administrativo y la planificación estratégica, que presenta la siguiente estructura:



Elaborado por: El Autor

## 6.7. Estructura Administrativa

La estructura administrativa es la espina dorsal que regirá a la organización, representado de manera que mantenga una relación entre el estratégico, el táctico y el operativo.

De esta manera se considera a la estructura organizacional como un instrumento de gran importancia para realizar el proceso de dirección relacionado con: la coordinación, la comunicación, toma de decisiones, control; además para canalizar esfuerzos de acuerdo a los objetivos del negocio.

El presente proyecto estará guiado por el proceso administrativo que consiste en planear, organizar, dirigir y controlar, los esfuerzos de los miembros integrantes y participativos dentro del proyecto; la creación de la estructura organizacional propuesta está definida por los siguientes aspectos:

- Diseño de la estructura administrativa, que garantizará la coordinación eficaz entre las personas involucradas.
- La relación entre los niveles, además de la amplitud de participación y control dentro de la estructura administrativa.
- Designación de responsabilidades y funciones asignadas al nivel administrativo y operativo del proyecto.
- De lo expuesto anteriormente, la estructura administrativa está representada en el organigrama.

### 6.7.1. Organigrama estructural propuesto



Elaborado por: El Autor

### 6.7.2. Manual de Funciones y Responsabilidades

La administración de cualesquier negocio depende de realizar bien las tareas organizacionales más fundamentales. Por lo tanto a continuación se describen las principales responsabilidades y competencias que rigen la intervención de cada uno de los puestos de trabajo que se identifican dentro de la estructura organizacional.

## Cuadro N° 40. Área Administrativa

<b>AREA ADMINISTRATIVA</b>
<b>CARGO:ADMINISTRADOR</b>
<b>OBJETIVO DEL PUESTO</b> Administrar el proyecto de turismo comunitario enfocado a óptimos resultados
<b>REQUISITOS</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Conocimiento y experiencia en administración</li></ul>
<b>RESPONSABILIDADES</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Desarrollar la planificación estratégica del negocio.</li><li>• Toma de decisiones para el logro de los objetivos planteados</li><li>• Direccionar, orientar y dirigir los procesos del proyecto</li><li>• Reuniones periódicas de trabajo con las áreas operativas</li><li>• Aplicar eficientemente el sistema contable</li><li>• Administrar eficazmente la utilización de los recursos económicos, materiales y humanos.</li></ul>
<b>FUNCIONES</b> <b>Administración</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Planificar y dirigir las labores de operación del negocio</li><li>• Contratar servicios profesionales de publicidad</li><li>• Elaborar un plan de acción para las visitas</li><li>• Realizar la selección y capacitación de personal</li><li>• Elaborar la nómina de archivos del personal</li><li>• Designar recursos para cada unidad</li></ul> <b>Contabilidad</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Autorizar los egresos y revisar los ingresos</li><li>• Llevar un inventario de los bienes, valores de propiedad del negocio</li><li>• Realizar los pagos mensuales a los diferentes actores de la actividad turística</li><li>• Establecer costos de los productos y servicios turísticos que se van a ofertar</li></ul>

Elaborado por: El Autor

**Cuadro N° 41. Área de guías**

<b>AREA DE GUÍA</b>
<b>CARGO: GUÍA TURÍSTICO</b>
<b>OBJETIVO DEL PUESTO</b> Conducir con seguridad a los turistas en los diferentes planes de oferta
<b>REQUISITOS</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Instrucción secundaria</li><li>• Conocimiento de la oferta (sitios de interés) de la organización</li><li>• Cursos inglés, relaciones humanas y primeros auxilios</li><li>• Certificado de guía (proyección), participar en los cursos de las instituciones de turismo para obtener la licencia de guías.</li><li>• Edad mínima 18</li></ul>
<b>RESPONSABILIDADES</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Preparar los equipos necesarios para las salidas con turistas.</li><li>• Velar por la protección y el respeto del medio ambiente que se visita</li><li>• Informar a los turistas sobre la ruta y preguntar sus intereses y expectativas</li><li>• Cuidar de la seguridad de los turistas</li><li>• Despertar el interés por el intercambio cultural</li><li>• Incentivar a los turistas a la participación</li><li>• Disponer de un botiquín de primeros auxilios</li><li>• Tener pleno conocimiento de los atractivos de visita (flora y fauna, utilización de plantas, historia y leyendas, otros).</li></ul>

Elaborado por: El Autor

## Cuadro N° 42. Ejecutivo de Ventas

<b>CARGO: EJECUTIVO DE VENTAS</b>
<b>OBJETIVO DEL PUESTO</b> Captar nuevos clientes y mantenerlos, alcanzar los volúmenes de venta planteados y conquistar una mayor participación en el mercado.
<b>REQUISITOS</b> <b>Actitudes y valores</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Compromiso</li><li>• Entusiasmo</li><li>• Dinamismo</li><li>• Sinceridad</li><li>• Trabajador</li><li>• Confiante</li><li>• Orientador</li><li>• Oportuno</li><li>• Sencillez</li><li>• Buena presencia</li></ul> <b>Habilidades personales</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Facilidad de palabra</li><li>• Saber escuchar</li><li>• Ser creativo</li><li>• Auto disciplinario</li></ul>
<b>RESPONSABILIDADES</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Vender los productos y servicios para aumentar la rentabilidad</li><li>• Estar al tanto de los cambios en el mercado que afectan a su público objetivo</li><li>• Estudiar las estrategias de venta de los competidores</li><li>• Establecer metas trimestrales o anuales de ventas</li><li>• Cumplir con las ventas establecidas</li></ul>
<b>FUNCIONES</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Negociar los términos de una venta y la elaboración de un contrato.</li><li>• Planificar y organizarse para mantener informados a sus clientes sobre las promociones de los productos y servicios ofertados por temporada.</li><li>• Informar sobre las inquietudes de los clientes para retroalimentar y mejorar.</li><li>• Elaborar un informe mensual en donde se muestren las ventas realizadas.</li><li>• Planificar las fechas de visita a los clientes.</li></ul>

Elaborado por: El Autor

### Cuadro N° 43. Prestación de Servicios

<b>AREA SERVICIOS</b>
<b>CARGO: PRESTACIÓN DE SERVICIOS</b>
<b>OBJETIVO DEL PUESTO</b> Brindar experiencias auténtica y de calidad a los visitantes.
<b>REQUISITOS</b> Ser parte de la comunidad de Mascarilla Adquirir experiencia en la demostración de su cultura Ser creativo <b>Actitudes y valores</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Compromiso</li><li>• Entusiasmo</li><li>• Dinamismo</li><li>• Honestidad</li><li>• Sencillez</li><li>• Responsable</li><li>• Amigable</li></ul>
<b>RESPONSABILIDADES</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Participar cuando la organización lo requiera</li><li>• Correcta manipulación de los alimentos</li><li>• Habitaciones en buenas condiciones (sábanas y cobijas limpias)</li><li>• Servicios sanitarios aseados y desinfectados</li><li>• Disponer de jabón y toallas para cada habitación</li><li>• Participar de las capacitaciones</li><li>• Mejoramiento continuo de los servicios</li></ul>

Elaborado por: El Autor

## Cuadro N° 44. Hospedaje

<b>AREA SERVICIOS</b>
<b>HOSPEDAJE</b>
<b>OBJETIVO DEL PUESTO</b> Tener en perfectas condiciones las habitaciones de hospedaje
<b>REQUISITOS</b> Ser parte de la comunidad de Mascarilla Edad mínima 18 años
<b>RESPONSABILIDADES</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Habitaciones en buenas condiciones (sábanas y cobijas limpias)</li><li>• Servicios sanitarios aseados y desinfectados</li><li>• Disponer de jabón y toallas para cada habitación</li><li>• Participar de las capacitaciones</li><li>• Vigilar que las habitaciones tengan lo necesario para la comodidad del turista</li></ul>
<b>FUNCIONES</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Conducirá a los visitantes y su equipaje a las habitaciones</li><li>• Realizar el lavado y planchad de la lencería de las habitaciones</li><li>• Proveer de suministros necesarios para los baños de las habitaciones (papel, jabón, Toallas)</li></ul>

Elaborado por: El Autor

### **6.7.3. Diseño de Procesos**

La estructura administrativa por procesos, consiste en la identificación de las diferentes actividades que se desarrollan en la gestión que realiza en este caso el negocio (turismo comunitario).

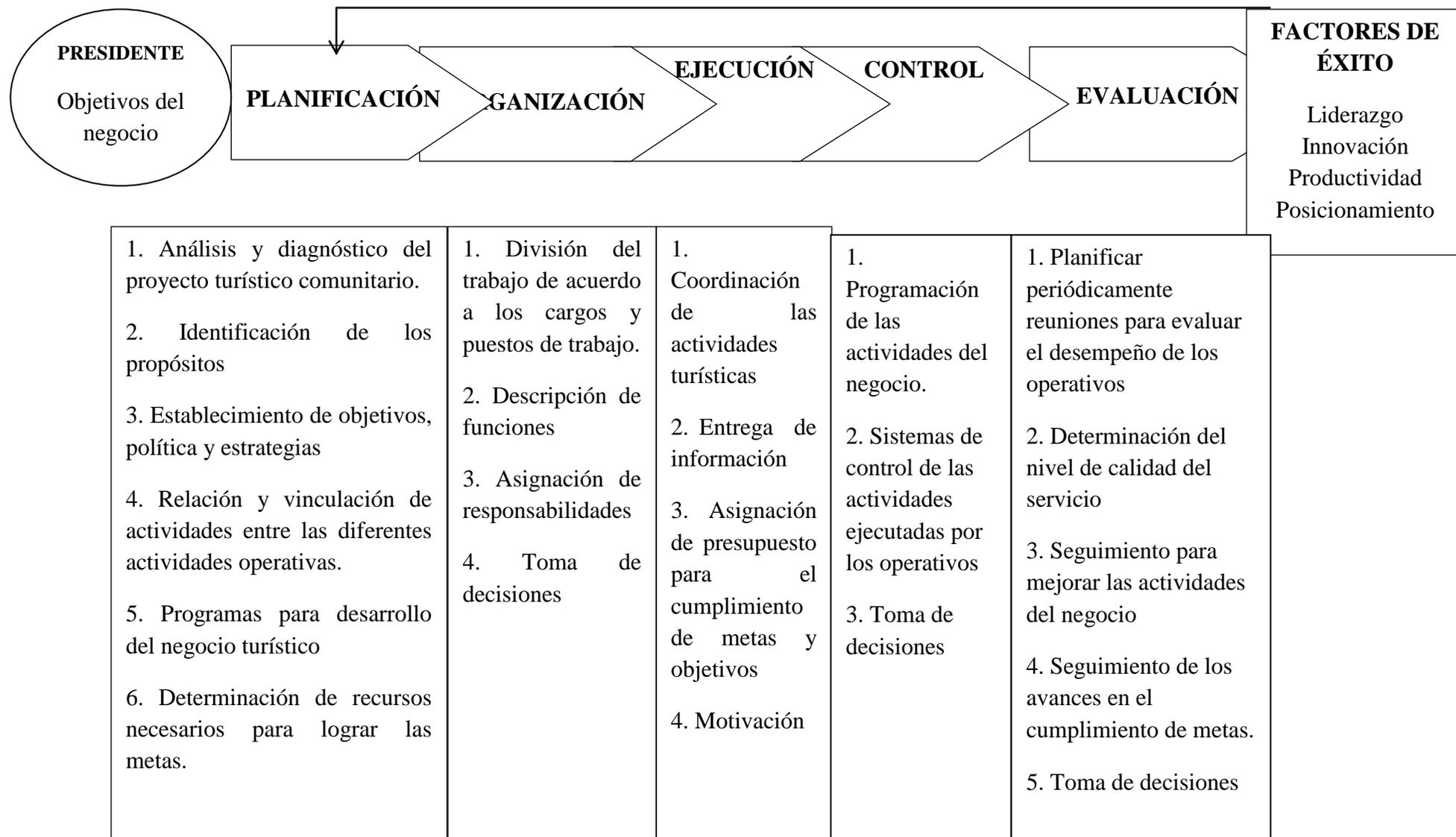
Toda organización está inmersa en un entorno que posee subsistemas y macro procesos que conforman la cadena de valor de una organización. Considerando a la organización como un sistema compuesto de una serie de procesos, se identifican tres grupos de macro procesos para el proyecto, los mismos que se han establecido de acuerdo a la estructura administrativa y a las necesidades que requiere la actividad turística, representado a través el mapeo de cada uno de ellos.

#### **6.7.3.1. PRESIDENTE**

Dentro del macro proceso Presidente, se encuentra la persona que guía a la organización, es aquel que se encargará de incrementar la calidad en los servicios que se prestará a los clientes.

Está orientado a las actividades estratégicas de la organización, que para el proyecto está identificado como administrador, quien se encargará de administrar y organizar la actividad turística, definir y tomar decisiones para alcanzar los objetivos planteados. La presidencia se encuentra estructurada de la siguiente manera:

**Cuadro N° 45. MACROPROCESO PRESIDENTE: ADMINISTRADOR**



### **6.7.3.2. MACRO PROCESO GENERADOR DE VALOR**

En este macro proceso generador de valor se encuentran aquellas personas que están en contacto directo con el turista, por lo tanto son las encargadas de producir los diferentes servicios turísticos que ofrece el negocio.

Se consideran integralmente todas las actividades que generan valor agregado y tienen mayor impacto sobre la satisfacción de los visitantes, las actividades que se realizan dentro de este macro proceso generan ingresos que el negocio requiere para emplearlos en mejoramiento de la actividad turística, operaciones de publicidad para conseguir mayor mercado, es decir, utiliza adecuadamente estos ingresos para conseguir el crecimiento del negocio. Dentro de este macro proceso se encuentran representadas las siguientes áreas:

**PRESTACIÓN DEL SERVICIO TURÍSTICO.-** aquí se ejecutan los procesos necesarios para brindar el servicio o producto turístico en condiciones óptimas para satisfacer las expectativas del turista. Se pueden identificar las siguientes:

Guía.- ejecutará las actividades necesarias para brindar servicio de calidad y experiencias agradables a los turistas.

Hospedaje: el alojamiento debe estar en condiciones de comodidad e higiene durante el tiempo de permanencia del turista.

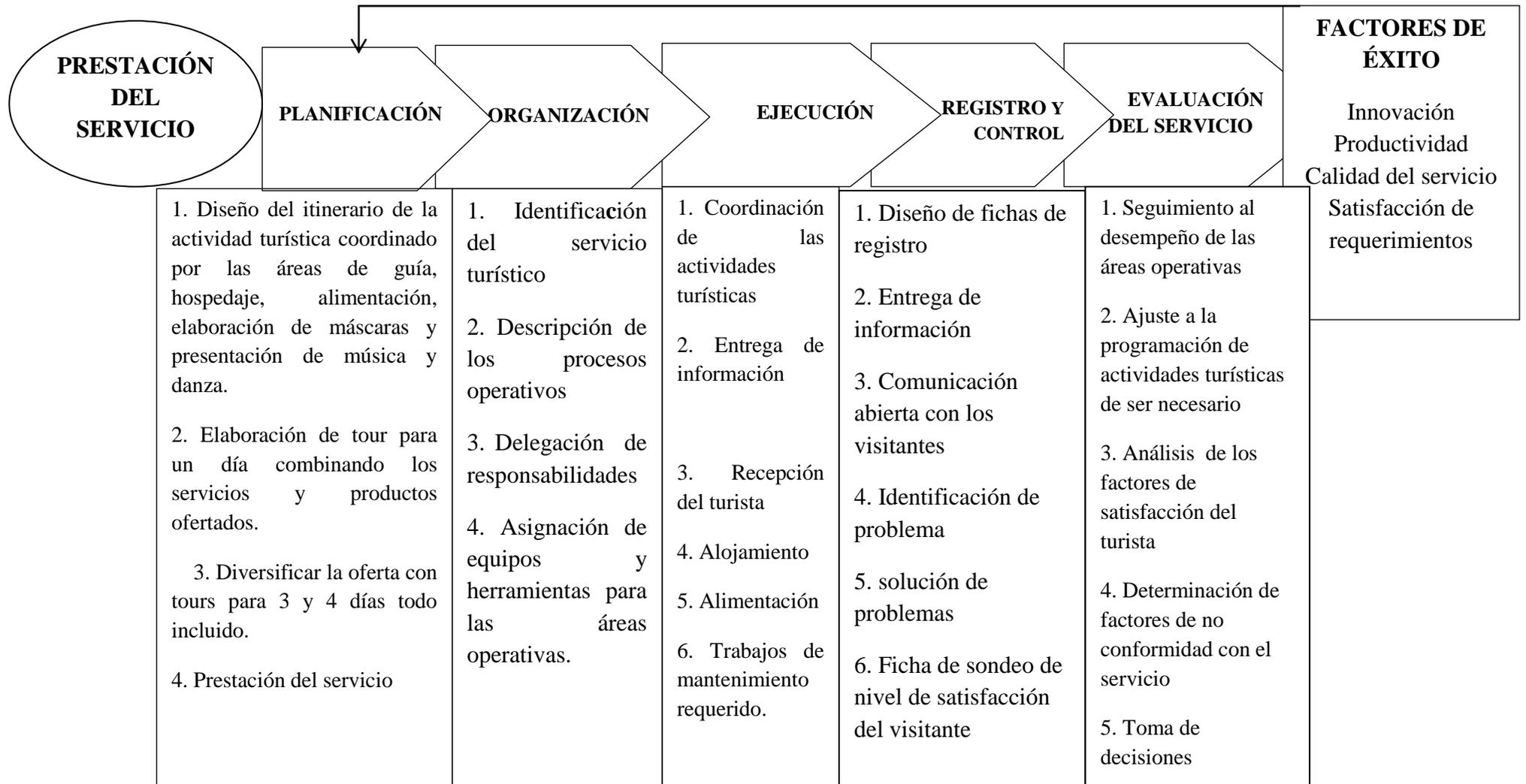
Alimentación: se brinda un menú variado, con productos propios de la zona.

Elaboración de máscaras.- un proceso coordinado para la apreciación del proceso de elaboración de las máscaras con la participación de los visitantes.

Intercambio cultural.- presentación de música y danza del sector con la intervención de los visitantes.

A continuación se presenta el mapeo del Macro proceso Generador de Valor.

**Cuadro N° 46. MACROPROCESO GENERADOR DE VALOR: SERVICIOS TURÍSTICOS**



Elaborado por: El Autor

### 6.7.3.3. APOYO

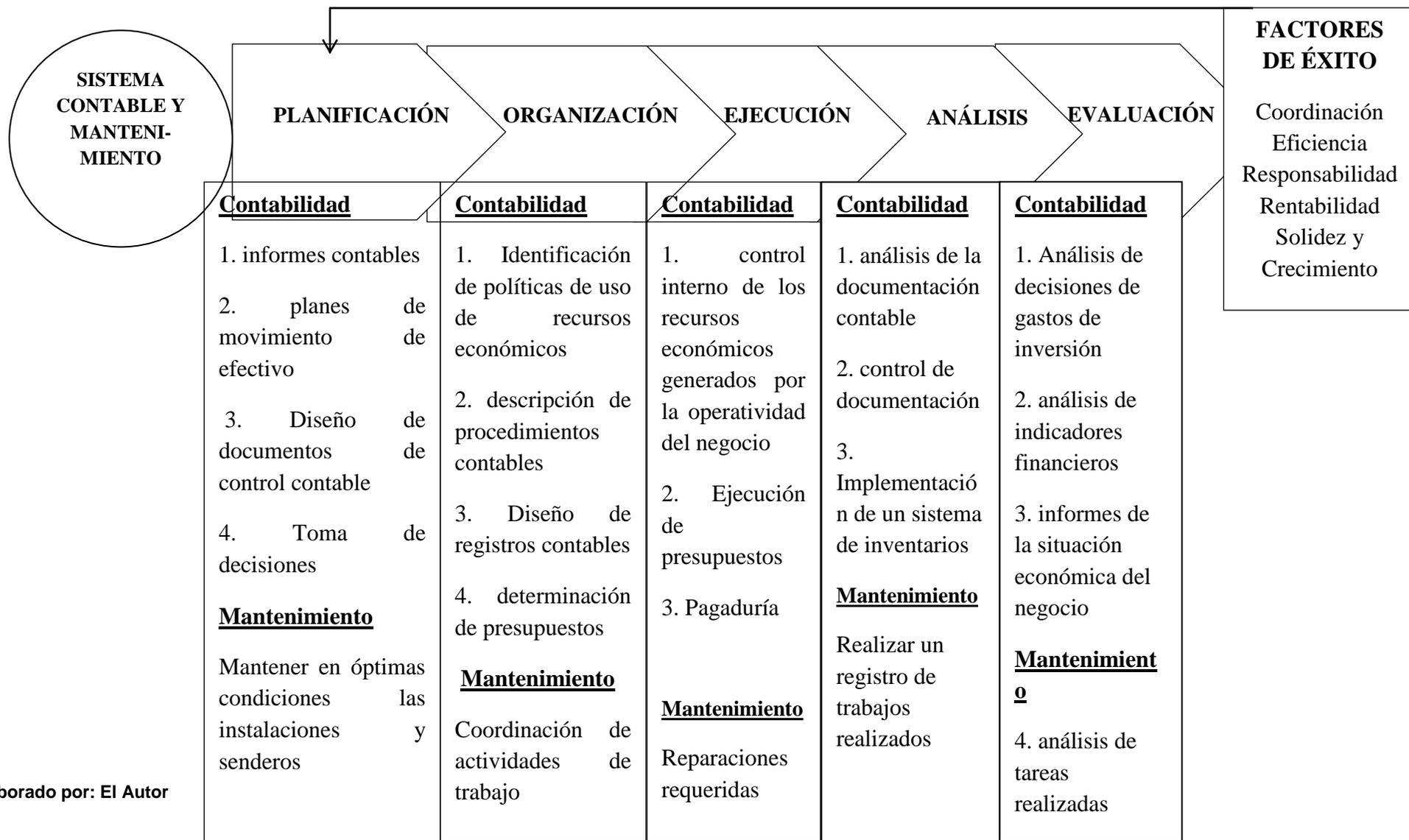
Este macro proceso apoya a las demás, para facilitar la ejecución de sus actividades, con el propósito de lograr la satisfacción del turista y ello conlleva a la maximización del beneficio para el negocio. Este proceso está representado en los procesos que ejecución las siguientes áreas:

**Contabilidad.-** se encarga de llevar un registro contable de la actividad turística y de distribuir adecuadamente los recursos generados por la prestación o venta de servicios o productos turísticos.

**Mantenimiento.-** se encargará de mantener en perfectas condiciones los senderos identificados así como también el espacio de venta de artesanías y las instalaciones de hospedaje.

Posteriormente se grafica el respectivo mapa.

**Cuadro N° 47. MACROPROCESO DE APOYO: CONTABILIDAD Y MANTENIMIENTO**

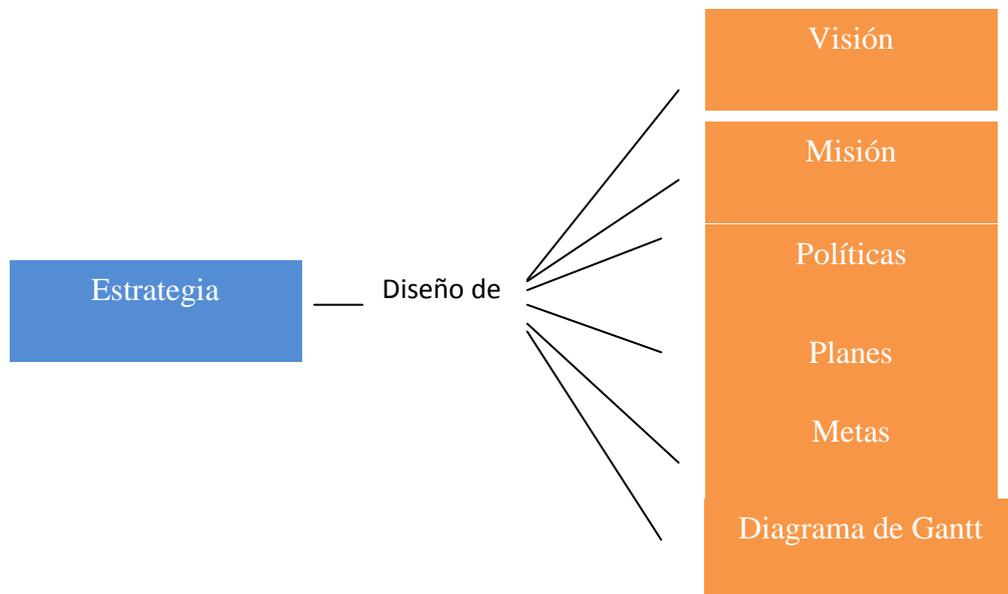


Elaborado por: El Autor

La propuesta de gestión del turismo comunitario del sector Mascarilla se va a desarrollar con los aspectos de la estrategia que se presentan a continuación:

## 6.8. Planificación Estratégica

### 6.8.1. Aspectos de la Estrategia



Fuente: Mintzberg, Henry. (1998). The Strategy Process

Elaborado por: El Autor

### **6.8.2. Misión**

Es la razón de ser de la empresa considerando sobre todo la atractividad del negocio. (monografías, 2010). La misión permite definir una identidad corporativa clara y determinada, que ayuda a establecer la personalidad y el carácter de la organización, de tal manera que todos los miembros de la empresa la identifiquen y respeten en cada una de sus acciones. (trabajo, 2015)

Garantizar a los visitantes experiencias auténticas de intercambio cultural mediante la participación con la comunidad en las actividades de turismo.

### **6.8.3. Visión**

Es un elemento complementario de la misión que impulsa y dinamiza las acciones que se lleven a cabo en la empresa. (monografías, 2011)

En los próximos cinco años la organización Grupo Artesanal Esperanza Negra GAEN, será un destino referencial de vistas de turismo comunitario en el Valle del Chota, reconocida por la excelencia de productos y servicios auténticos de la cultura afro y la responsabilidad social empresarial.

#### **6.8.4. Principios**

Los principios dentro de una organización, son normas, creencias que regulan la vida de una organización que son compartidos por todos y sirve de soporte de la cultura organizacional.

- Realizar trabajos con calidad, seguridad y cuidando el medio ambiente.
- Contribuimos al logro de resultados, garantizando el crecimiento y la rentabilidad de la organización.
- Reconocemos el aprendizaje como camino para el logro de los objetivos organizacionales.
- Transmitimos la visión de ser líderes en el sector de turismo comunitario que trabajamos.

#### **6.8.5. Valores**

Los valores son juicios éticos sobre situaciones imaginarias o reales a los cuales nos sentimos más inclinados por su grado de utilidad personal y social. (trabajo, 2010). Los valores constituyen el cimiento de la organización y generan beneficios para las personas y empresas que los aplican. (gestiopolis, 2010)

**Ética.-** honestidad integral y justicia.

**Respeto.-** brindando experiencias auténticas y de calidad en búsqueda de constante satisfacción.

**Compromiso.-** capacitación constante e integral para esta insertarse dentro de un mercado de competitivo, trabajo en equipo, lealtad y transparencia frente a la organización.

**Rentabilidad.-** Alcanzar altos niveles de productividad que aseguren rentabilidad a la organización.

**Talento humano.-** Brindar oportunidades de crecimiento al talento humano de la comunidad.

**Trabajo en equipo.-** Fomentar ambientes de armonía y compañerismo orientados por un objetivo en común.

**Puntualidad.-** Cumplir con lo ofrecido a tiempo y en las condiciones acordadas.

#### **6.8.6. Políticas**

La política de una organización es una declaración de principios generales que la empresa u organización se compromete a cumplir. (pdcahome, 2012)

Las políticas son las líneas generales de conducta que deben establecerse con el fin de alcanzar sus objetivos; estas permiten al personal directivo de una organización tomar decisiones en cualquier momento ante determinada situación, compensando así la imposibilidad

en que se halla la dirección para tratar con cada empleado. La política es, entonces, una guía que indica el camino para facilitar las decisiones. Las políticas constituyen una orden indirecta por medio de la cual los niveles superiores de la organización tratan de determinar la conducta de los niveles inferiores. (Arias & Heredia , 2000)

- La empresa de turismo comunitario se compromete a cumplir la normativa legal y los compromisos que ha fije con sus clientes.
- Las actividades de la empresa serán gestionadas por procesos, estableciendo metas que serán evaluadas y actualizadas con una periodicidad mínima anual.
- Se garantizará el cuidado de los recursos naturales y culturales, de la comunidad en el desarrollo de las actividades de turismo comunitario.
- Se seguirá una sistemática de mejora continua que permita mejorar la forma de realizar y gestionar las actividades de la empresa comunitaria para aumentar su eficacia.

Estos principios serán comunicados y seguidos por todo el personal y; esta política será revisada periódicamente para adecuarla a la situación actual de la empresa comunitaria.

## 6.9. Metas

Metas	Estrategias
Incrementar las visitas en un 30% para el primer trimestre del año 2016.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mejoramiento de los servicios</li> <li>2. Establecer alianzas con empresas que tienen definido un mercado interesado en la cultura de los pueblos.</li> <li>3. Invertir en marketing</li> <li>4. Trabajar con marketing 3.0 (web y redes sociales).</li> <li>5. Gestionar con las entidades de turismo la difusión del proyecto.</li> </ol>
Lograr que el 30% de los visitantes se quede más de dos días en la comunidad.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Desarrollar propuestas de paquetes todo incluido para tres hasta cinco días.</li> <li>2. Mejorar el servicio de hospedaje</li> <li>3. Desarrollar opciones de participación con la comunidad en las actividades diarias</li> <li>4. Captar un mercado de intercambio</li> </ol>
Integrar un 15% de socios a la organización hasta finales del año 2015.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mostrar sostenibilidad financiera en el proyecto</li> <li>2. Incentivar la participación en la organización mediante resultados</li> <li>3. Involucrar a las familias en las experiencias con los turistas</li> <li>4. Socializar la planificación y el cumplimiento de objetivos</li> </ol>
Lograr que el 100% del personal operativo en prestación de servicios esté capacitado para el último trimestre del año 2015	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Gestionar apoyo al municipio de Mira, universidades, gobierno provincial.</li> <li>2. Trabajar conjuntamente, entidades de apoyo y administrativos de la empresa los temas prioritarios de capacitación.</li> <li>3. Establecer un calendario para capacitaciones (temas).</li> <li>4. Comprometer a los socios en la participación de las capacitaciones</li> </ol>

Elaborado por: El Autor

## 6.10. Objetivos

OBJETIVOS	ACCIONES
Adecuar más espacios donde se pueda apreciar las artesanías.	Realizar un estudio para la implementación de infraestructura
Elaborar los planes operacionales anuales	Retroalimentación de los planes de acción y proyección a cargo de los administrativos a finales de cada año.
Revisión periódica de cumplimiento de metas Controlar los procesos del plan operacional	Participación de administrativos y personal operativo
Mejorar constantemente la calidad de los servicios	Desarrollar herramientas de apoyo para los prestadores de servicios
Preparación constante del personal operativo y administrativo	Establecer un plan de capacitaciones
Conservar y revalorizar la cultura afro	Mantener vivas las costumbres y tradiciones de la cultura afro del sector y compartir la cultura con los visitantes
Generar empleo e involucrar a la comunidad	Ampliar espacios de oferta que permitan generar participación en la comunidad.
Promover el mejoramiento de la calidad de vida de la comunidad	Participación, capacitación, involucramiento, valoración cultural.
Evaluar resultados de la aplicación del plan	Mediante herramientas de medición, por medio de indicadores.
Programar y determinar apoyo financiero para la realización del plan	Determinar la captación de capital, para la expansión de la oferta turística, con la participación de la institución privada y ONGs.

Elaborado por: El Autor

### 6.11. Plan Operacional Anual POA.

El plan operacional es un documento formal destinado a coordinar y guiar las actividades que se deberán ejecutar para articular y poner en funcionamiento las actividades turísticas de la empresa comunitaria. Se propone el plan operacional para dos años:

PLAN OPERACIONAL DE LA EMPRESA DE TURISMO COMUNITARIO GRUPO ARTESANAL ESPERANZA NEGRA (GAEN)																						
OBJETIVO GENERAL: Gestionar los recursos de la organización en busca de resultados óptimos.																						
Situación Actual. Clasificación de metas y objetivos. Situación esperada: Crecimiento de la empresa																						
METAS/OBJETIVOS	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	TIEMPO/MESES																			
			Primer año										Segundo año									
			4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Gestionar los recursos de la empresa comunitaria	Coordinar el trabajo con las diferentes áreas de la empresa comunitaria y las entidades de apoyo	Administrador Socios Comunidad Ongs Instituciones de apoyo			x																	

Incrementar las visitas en un 30% para el primer trimestre del año 2016.	Establecer alianzas estratégicas Trabajar marketing 3.0 Material promocional Elaboración de página web	Ejecutivo de ventas Comunnity Manager Administrador Diseñador Administrador Programador y diseñador			X		X	X																	
Adecuar más espacios para la venta de artesanía local	Realizar un estudio para la implementación de infraestructura	Administrador Universidad Técnico	X	X	X																				
	Desarrollar propuestas de paquetes todo incluido para tres hasta cinco días. Mejorar los servicios de	Ejecutivo de ventas /administrador Socios prestadores de servicios			X	X			X	X	X														

<p>Lograr que el 30% de los visitantes se quede más de dos días en la comunidad.</p>	<p>hospedaje  Desarrollar opciones de participación con la comunidad en las actividades diarias  Captar un mercado de intercambio  Planificar promociones y cursos para establecimientos</p>	<p>Administrador  Administrador Ejecutivo de ventas  Administrador Ejecutivo de ventas</p>																								
<p>Integrar un 15% de socios a la organización hasta el segundo trimestre del año 2016.</p>	<p>Mostrar sostenibilidad financiera en el proyecto  Incentivar la participación en la organización mediante resultados</p>	<p>Administrador  Administrador</p>																								





## 6.12. Estudio Financiero

La evaluación financiera y económica integra resultados de todos los componentes para determinar la consecución de las metas y objetivos propuestos.

Este estudio determina el monto de los recursos necesarios para la realización de los objetivos planteados, el costo para poner en funcionamiento el plan operacional, que abarca las funciones de la operación, administración y ventas.

### Cuadro N° 48. Inversión Prevista

DETALLE	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO/USD	PRECIO TOTAL/ANUAL
<b>Estudio financiero</b>	1	2.000	2.000
<b>para infraestructura</b>			
<b>Remuneraciones</b>	6	2.844,32	34.131,84
<b>Material</b>			
<b>promocional</b>	3000	0,17	500
<b>Página web</b>	1	1.700	1.700
<b>Mejoramiento de hospedaje</b>		2.000	2.000
<b>Otros gastos</b>		1.000	1.000
<b>TOTAL</b>		9.544,49	41.331,84

Fuente: Elaboración propia 2015

Elaborado por: El Autor

El costo para la mejora de servicios y preparación del personal para prestación de servicios es el financiamiento externo (ONGs, Municipio de Mira, PRODECI, Gobierno Provincial del Carchi) constituido por las instituciones de apoyo a la empresa comunitaria, en temas de capacitaciones, captación de mercado de intercambio, promoción internacional, participación en ferias entre otros que ayudarán a dar seguimiento a los objetivos del plan operacional.

Como se puede observar el costo más representativo es el pago de remuneraciones, mismo que debe cubrirse con la venta de productos y servicios, y además, generar utilidad para la empresa, por lo tanto para que la empresa sea viable y alcance niveles de sostenibilidad adecuados debe trabajar de manera organizada con un enfoque a las proyecciones de crecimiento continuo. De acuerdo a la planificación para la implementación de nuevos servicios y las adecuaciones necesarias para mejorar la infraestructura, además cubrir los primeros meses los gastos fijos, es importante gestionar un préstamo con las instituciones financieras privadas.

#### **6.12.1. Remuneraciones**

La remuneración comprende la retribución que se paga al personal por su trabajo físico e intelectual. Para el caso de la empresa comunitaria lo que se pretende es que la gente de la comunidad siga participando y trabajando de manera que se impulse la inserción de la población en las actividades productivas, procurando de esta manera incentivar la economía de las familias y también la economía local.

Para la determinación de las remuneraciones del personal que trabajará en las áreas especificadas, se ha fijado una tasa salarial, tomando como referencia el salario básico y componentes adicionales, para el pago de operatividad requerido en las diferentes áreas de la empresa.

**Cuadro N° 49. Tabla Salarial-Promedio Mensual**

<b>BÁSICO</b>	<b>340</b>	<b>170</b>	<b>500</b>	<b>800</b>
<b>DÉCIMO TERCERO</b>	28,33	14,17	41,67	66,67
<b>DÉCIMO CUARTO</b>	28,33	28,33	28,33	28,67
<b>FONDO DE RESERVA</b>	28,33	14,17	41,67	66,67
<b>VACACIONES</b>	14,16	7,08	20,83	33,33
<b>APORTE PATRONAL</b>	41,31	20,65	60,75	97,2
<b>TOTAL MENSUAL</b>	<b>480,46</b>	<b>254,40</b>	<b>693,25</b>	<b>1092,54</b>

**Fuente: Elaboración propia 2015**

**Elaborado por: El Autor**

Las remuneraciones están directamente relacionadas con el cargo que desempeñarán, es decir a los administrativos y los operativos (administrador, ejecutivo de ventas, recepcionista, guías, personal de mantenimiento, community manager). Cuyo valor durante el año es de \$ **34.131, 84.**

A continuación se detalla la tabla de remuneraciones correspondientes:

**Cuadro N° 50. Tabla de Remuneraciones**

DETALLE	N°	SUELDO		TOTAL MENSUA L	TOTAL ANUAL
		BÁSICO POR PERSONA	ADICIO NALES		
<b>ÁREA DE GUIA Y VENTAS</b>					
Recepcionista	1	340	140,46	480,46	5.765,52
Guía turístico comunitario	1	340	140,46	480,46	5.765,52
<b>ÁREA ADMINISTRATIVA</b>					
Administrador	1	800	292,54	1092,54	13.110,48
<b>ÁREA DE MANTENIMIENTO</b>					
Personal de mantenimiento	1	170	84,4	254,4	3.052,8
<b>ÁREA DE COMERCIALIZACIÓN</b>					
Ejecutivo de ventas	1	340	140,46	480,46	5.765,52
Community manager	1	50	6	56	672
TOTAL PERSONAL OCUPADO	6	2.040	804,32	2844,72	34.131, 84

Fuente: Elaboración propia 2015

Elaborado por: El Autor

### 6.12.2. Estructura de Financiamiento

Las fuentes de financiamiento para llevar a cabo el plan operativo anual (POA) están conformadas por el crédito a través del sistema financiero privado y el aporte de fondos externos (ONGs, GAD Mira, Gobierno Provincial del Carchi, Fundación PRODECI).

#### Cuadro N° 51. Financiamiento propuesto

<b>FINANCIAMIENTO</b>	
<b>Créditos financieros</b>	20.000
<b>Fondos externos</b>	10.000
<b>Total financiamiento</b>	<b>30.000</b>

Fuente: Cuadro N° 48

Elaborado por: El Autor

El financiamiento propuesto está en función de las mejoras de la organización, respaldado por los cambios en la gestión que se proyectan a una estabilidad económica, en el aumento de visitas al proyecto con una mayor captación de ingresos por turista, de manera que genere rentabilidad y estima en el cálculo de inversión los primeros tres meses de gastos de empleados.

### 6.13. Impactos

Los impactos son positivos en función de que se logra una mayor organización en el trabajo de la empresa, con objetivos y metas claras medibles y realizables.

La empresa alcanzará un mayor reconocimiento en la zona e incluso el país, por su organización y los logros obtenidos de acuerdo a la planificación. Una vez concluido la planificación actual estará lista para tomar nuevos retos y seguir creciendo de manera segura.

Brinda seguridad a la población local y esto incentiva a la participación de nuevos socios de la localidad logrando unificar los esfuerzos y participar de los resultados.

#### **6.14. Implementación**

El modelo de gestión será entregado a la empresa de turismo comunitario Grupo Artesanal Esperanza Negra como un instrumento guía para la realización de las actividades en función de buscar sostenibilidad económica y social de la empresa.

De acuerdo al convenio legal que se realizó al iniciar la investigación este documento será entregado de manera formal, una vez concluida su validación en reunión de socios a la presidenta representante legal de la empresa comunitaria, se validará la propuesta a través de una socialización y un análisis de componentes para la aceptación e implementación del proceso de cambio para la organización, en función de una planificación modelo para lograr a futuro concebirse como una empresa referente de turismo comunitario en la zona norte del país.

**Cuadro N° 52. Cronograma**

CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN EN LA EMPRESA DE TURISMO COMUNITARIO GRUPO ARTESANAL ESPERANZA NEGRA (GAEN)											
OBJETIVO GENERAL: Implementar el modelo de gestión en la empresa de turismo comunitario GAEN											
Situación Actual. Entrega del documento guía Situación esperada: concluir el proceso.											
ACTIVIDADES	RESPONSABLES	TIEMPO/MESES									
		2014									
		5	6	7	8	9	10	11	12	4	5
Validar la propuesta	Autor Universidad Técnica del Norte	x									
Socialización de la propuesta a la empresa de turismo comunitario GAEN	Autor de la investigación Empresa comunitaria		x								
Entrega final del documento de la propuesta	Autor Empresa comunitaria Instituciones afines a la organización		x								
Inicio de actividades	Autor Empresa comunitaria			x							
Seguimiento	Autor Empresa comunitaria				x	x	x				
Evaluación de resultados	Autor Empresa									x	x

Fuente: Elaboración propia

Elaborado por: El Autor

## 6.15. Estrategias de Seguimiento y Control

<b>ESTRATEGIAS DE SEGUIMIENTO Y CONTROL</b>			
<b>Nivel de planificación</b>	<b>Objetivos</b>	<b>Instrumentos</b>	<b>Responsables</b>
<b>Implementación de la propuesta</b>	Cambiar el organigrama estructural	Documentación	Dirigente de la organización GAEN. Socios GAEN
<b>Talento Humano</b>	Colocar personal en las áreas requeridas	Contratos del personal	Administrador
<b>Infraestructura</b>	Ampliar la infraestructura	Contratos	Presidente
<b>Ventas</b>	Incrementar las visitas al proyecto de turismo comunitario	Planificación de visitas mensuales Registro de establecimientos visitados Convenios firmados	Ejecutivo de ventas
<b>Participación</b>	Lograr que el 30% de los visitantes se quede más de dos días en la comunidad.	Listado de propuestas de paquetes todo incluido Registro de estadía	Administrador Socios
<b>Marketing</b>	Posicionamiento de la marca	Plan de marketing Contratos	Administrador Especialistas
<b>Fortalecimiento de la comunidad</b>	Integrar un 15% de socios de la comunidad a la organización	Registro	Empresa comunitaria
<b>Calidad del servicio</b>	Lograr el 100% del personal operativo capacitado en prestación de servicios	Convenios Planificación de capacitaciones Registro de asistencia	Presidente Instituciones de capacitación
<b>Financiamiento</b>	Programar y determinar apoyo financiero para la realización del plan	Documentos de planificación	Presidente

Elaborado por: El Autor

## **6.16 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **6.16.1. Conclusiones**

Este plan estratégico determina procesos de gestión, que fortalecerán el crecimiento de la empresa comunitaria y permitirá mayores beneficios para la comunidad en donde se asienta el proyecto, generando oportunidades de mayor involucramiento, valoración de la cultura afro a través del turismo para proyectarse a ser un referente de turismo comunitario en la región norte.

El fortalecimiento de la estructura administrativa de la empresa comunitaria permitirá el aumento de la productividad de la asociación, generando mayores beneficios económicos y sociales en la comunidad, cambiando el estancamiento actual por el cumplimiento periódico de objetivos y metas que permitan dar pasos firmes.

### **6.16.2. Recomendaciones**

Los directivos de la Asociación deben proyectar a la empresa comunitaria a un trabajo organizado y bien planificado, en donde todos los involucrados tengan conocimiento de los objetivos de la empresa y trabajen en función de ellos, mejorando la calidad de los servicios y prestando atención a las necesidades y expectativas de sus clientes.

La implementación de la propuesta debe seguir los procesos expuestos, con la participación activa de los involucrados del turismo

comunitario del sector para cumplir con los objetivos que permitan el cambio estructural de la organización para el mejoramiento tanto de la organización como de la comunidad.

## 7. BIBLIOGRAFÍA

Acevedo, A., Alba, F. & López, M. El proceso de la entrevista: conceptos y modelos. Ediciones LIMUSA Noruega. Recuperado de <http://books.google.com.ec/books?id=V>

Argentina: Ediciones del Aula Taller, 2013. ProQuest ebrary. Web. 30 September 2014.

Aliu, A. (2011). PROYECCIÓN Y PLANIFICACIÓN ESTRTEGICA EN LA INDUSTRIA TURÍSTICA. (Spanish). Estudios y Perspectivas en Turismo, 20 (6), 1324-1344.

Barba, A. (1999). Temas de diseño y desarrollo que influyen en el comportamiento organizacional 2, UNITEC (Colección Humanidades). (pp. 85-114)

Cañada E (2008); Impactos del turismo en los países del sur y turismo rural comunitario; materia de Apoyo a documentales.

Chiavenato, I. (2009). Introducción a la teoría General de la Administración. Séptima edición. MC Graw-Hill Interamericana. (p. 10).

Escalera Reyes, Javier, and Nury Benavides Calvo, eds. Turismo sostenible, desarrollo local y articulación regional transfronteriza en el río San Juan. Costa Rica: D - FLACSO, 2010. ProQuest ebrary. Web. 29 September 2014.

Fennell, D. A. & Dowling, R. K. (2003) "Ecotourism policy and planning". CABI Publishing. Cambridge

Franco, Y (2014) Tesis de Investigación. [Blog internet Venezuela]. Disponible <http://tesisdeinvestig.blogspot.com/2014/07/como-se-debe-citar-un-blog-como.html> [Consulta 2014/Jul/01].

Fuller, N. (2011). REFLEXIONES SOBRE EL TURISMO RURAL COMO VIA DE DESARROLLO. (Spanish). *Estudios Y Perspectivas En Turismo*, 20(4), 929-942.

Gómez D (2009); desarrollo económico local a través del turismo rural en la comunidad Lacandona. Chiapas, neuva palestina , tesis doctoral, universidad de Guadalajara México , Pág. 20- 45

González, O. (2007). Los Sistemas de Control de Gestión estratégica de las organizaciones.

Guzmán, M., & Reboloso, F. (2012). TURISMO Y SUSTENTABILIDAD: PARADIGMA DE DESARROLLO ENTRE LO TRADICIONAL Y LO ALTERNATIVO. (Spanish). *Gestión Y Estrategia*, (41), 71-86

Hall, C. M. & Page, S. J. (2006) "The geography of tourism and recreation: environment, place and space". Routledge. New York

Jiménez Bulla, Luis Hernando, and Jiménez Barbosa, Wilson Giovanni. Turismo: tendencias globales y planificación estratégica. Colombia: Ecoe Ediciones, 2013. ProQuest ebrary. Web. 29 September 2014.

Lerma y Kirchner, Alejandro Eugenio, and Bárcena Juárez, Sergio. Planeación estratégica por áreas funcionales: guía práctica. México: Alfaomega Grupo Editor, 2012. ProQuest ebrary. Web. 17 April 2015.

Lobo Dugarte, William. Modelo de planificación. Argentina: El Cid Editor | apuntes, 2009. ProQuest ebrary. Web. 17 April 2015.

LOPEZ-GUZMAN GUZMAN, T. J., & CANIZARES. (2009). Desarrollo socioeconómico de las zonas rurales con base en el turismo comunitario. Un estudio de caso en Nicaragua. (Spanish). Cuadernos de Desarrollo Rural, (62), 81-97.

Maigua, M. (2004). Métodos de Recolección de Datos. Recuperado de <http://www.monografias.com/trabajos18/recoleccion-de-datos/recoleccion-de-datos.shtml>

Montoya Pérez, María Paz. Turismo comunitario y desarrollo rural: interacción y escalamiento de innovaciones (Documento de trabajo, 182. Estudios sobre el desarrollo, 06). Perú: IEP, 2013. ProQuest ebrary. Web. 24 July 2014.

Montoya Pérez, María Paz. Turismo comunitario y desarrollo rural: interacción y escalamiento de innovaciones (Documento de trabajo, 182. Estudios sobre el desarrollo, 06). Perú: IEP, 2013. ProQuest ebrary. Web. 29 September 2014.

Pastor, J. V., Casas Jurado, C. & Soler, A. (2011). DESARROLLO RURAL ATRAVÉS DEL TURISMO COMUNITARIO: ANÁLISIS DEL VALLE Y CAÑÓN DE COLCA. *Gest. tur (Valdivia)*, nº 15, p.1-20. ISSN 0718-6428.

Pérez-Jerez Alvarado, Cristóbal, and Rodríguez Herrera, Manuel Emilio. Estrategia como herramienta de gestión. México: Alfaomega Grupo Editor, 2012. ProQuest ebrary. Web. 17 April 2015.

Plan de tur 2020;(2008); Bases para el desarrollo del turismo comunitario en el ecuador; Quito Ecuador; pág. 78-89

Qinn, R., y otros. (1998). Maestría en la Gestión de Organizaciones.

Rodríguez, E. (2005). Metodología de la investigación. México: Edición Universidad Juárez Autónoma de tabasco.

## **LINCOGRAFÍA**

[www.feptce.org](http://www.feptce.org). Página oficial de la FEPTCE. Ecuador, 2009.

<http://www.banreservas.com.do/Reglamentos%20Banreservas/Administraci%C3%B3n%20de%20los%20Recursos%20Humanos.pdf>

<http://www.monografias.com/trabajos7/gepla/gepla.shtml>

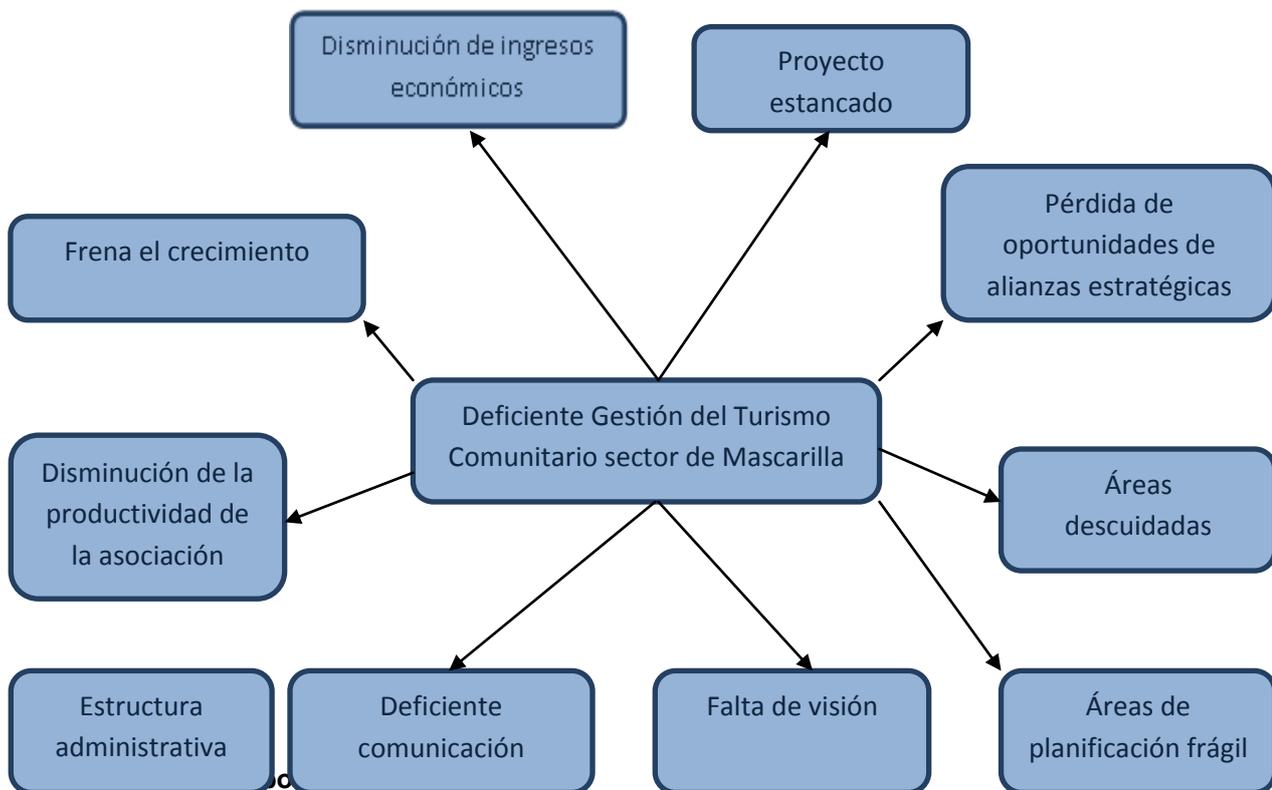
<http://www.pdcahome.com/2551/como-crear-la-politica-de-tu-empresa-definiciones-requisitos-y-tipos-de-politicas/>

[http://www.trabajo.com.mx/valores\\_de\\_una\\_empresa.htm](http://www.trabajo.com.mx/valores_de_una_empresa.htm)

# ANEXOS

## 8. ANEXOS

### ANEXO 1. ÁRBOL DE PROBLEMAS



## ANEXO 2. DIAGNÓSTICO

### NIVELES DE ORGANIZACIÓN DE LA ASOCIACIÓN

#### ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL

DIRECTIVO	RESPONSABLE	FUNCIONES
Presidenta	Paquita Acosta	Dirigir
Vicepresidenta	Betty Acosta	Dirigir

Fuente: presidenta organización GAEN 2014

Elaborado por: El Autor

La Asociación se maneja con dos directivos, la presidenta y la Vicepresidenta, quienes mantienen reuniones con las socias dos veces al mes, para tener informada a la asociación. Es una asociación legaliza y con permisos de funcionamiento para operar sus productos turísticos.

#### INSTITUCIONES DE APOYO

INSTITUCIONES	TIEMPO	AREAS DE APOYO	CARACTERÍSTICAS	DETALLE
FUNDACIÓN SICHY SACHA	Inicio del proyecto	ONG	Ayuda económica	Actividades de gestión
LA UNION EUROPEA	Esporádicamente	ONG	Capacitación	Materiales de apoyo

<b>ORGANIZACIÓN ITALIANA MAPRE</b>	Esporádica	ONG	Capacitación	Materiales de apoyo
<b>GAD MIRA</b>	Periódicamente	Estatal	Se inserta a la asociación GAEN, en la promoción turística del cantón	Página web del cantón Material impreso
<b>UNIVERSIDADES</b>	Periódicamente	Difusión	Documentos de marketing	Material impreso, trípticos, volantes

Fuente: presidenta organización GAEN 2014

Elaborado por: El Autor

Las instituciones que han invertido en el desarrollo del turismo Comunitario del sector mascarilla han sido, La Unión Europea, la Fundación SICHI SACHA y la organización Italiana MAPRE. Por otro lado, estudiantes de las universidades realizan trabajos de grado y aportan con materiales de difusión, por ejemplo la página web de la UNIANDES, volantes de la Universidad central, junto con un proyecto de marketing; entre otros, sin embargo la información es muy limitada por parte de la asociación, por los frecuentes casos, especialmente de los estudiantes que se llevan la información, realizan su trabajo de grado, se gradúan y no vuelven.

Actualmente la asociación trabaja de manera independiente, no reciben apoyo de ninguna organización, su trabajo se centra en recibir turistas que llegan en ciertos meses del año; han perdido alianzas con operadoras de turismo, no se ha invertido en difusión, el turismo que llega es el resultado de los medios de publicidad que recibieron como ayuda en años anteriores.

## SERVICIOS TURÍSTICOS QUE OFRECE LA ASOCIACIÓN

Tipo de servicio	Detalle	Ubicación	Capacidad
<b>Tienda de artesanías</b>	Espacio de exposición de trabajos en arcilla Proyección de videos de la cultura afro	Entrada principal de la comunidad	Grupos
<b>Alojamiento</b>	Dos casas adecuadas para albergues, con 8 camas disponibles	En la calle de principal frente a la tienda de artesanías Al lado del trapiche	De 8 a 10 personas
<b>Gastronomía típica</b>	Se preparan alimentos con productos de la zona	En el primer albergue	Reserva con anticipación
<b>Intercambio cultural</b>	Presentación de Música y danza afro Presentación de música y danza del turista	En el primer albergue frente a la tienda de artesanías	Pequeños y grandes grupos
<b>Caminatas en áreas naturales</b>	Recorridos cortos por los atractivos turísticos naturales del sector	Rio Chota El Mirador Ruinas del trapiche	De 2 a 15 pax

Fuente: presidenta organización GAEN 2014

Elaborado por: El Autor

La asociación tiene una casa museo o tienda de artesanías, para mostrar sus máscaras y utensilios trabajados en arcilla, en estos objetos se pueden ver claramente la identidad del pueblo afro y sobre todo las habilidades que estas mujeres poseen, en los detalles de sus artesanías que representan gestos y emociones.

Para brindar servicios de alojamiento, disponen de 2 casas adecuadas para recibir turistas, con duchas, camas y baños, la primera; que es utilizada además para realizar intercambio cultural, está frente a la casa museo y la otra cerca al trapiche; entre las dos suman 8 camas disponibles.

En el intercambio cultural las mujeres afro presentan tradicionales danzas y la música bomba, además se proyectan videos de su cultura; por otro lado el turista muestra la música y danza de su pueblo, y; cuenta su historia y forma de vida.

La gastronomía que la asociación ofrece se prepara con productos de la zona, este servicio se brinda, siempre con anticipación y previa reserva.

Durante la visita en el sector Mascarilla, se realizan caminatas en áreas naturales, por el río Chota, el mirador, las cuevas, y; una visita a las ruinas del Trapiche; estas ruinas son parte de la historia de los pobladores de Mascarilla, las haciendas, la reforma agraria, el ingenio azucarero; es decir el proceso de transformación de vida de sus pobladores.

## DIFUSIÓN Y COMERCIALIZACIÓN

Medios	Detalle	Apoyo	NIVEL DE RESULTADOS %
Internet	Página web	Directivos	50%
Material impreso	Trípticos Volantes	Directivos	50%
Participación en ferias	Locales Regionales nacionales	Directivos	75%
Vista a operadoras	Quito Ibarra Otavalo	Directivos de la organización	50%

Fuente: presidenta organización GAEN 2014

Elaborado por: El Autor

La asociación no tiene alianzas para comercializar los productos, básicamente es la respuesta de la promoción por internet, una página que fue apoyo de una ONG, y que aún funciona, además disponen de material impreso que se entrega en ferias ocasionales; por otro lado está la visita que las mujeres de la asociación hacen a las operadoras de turismo para dejar material informativo, sin embargo la publicidad y los medios de difusión actualmente representan debilidad para la asociación porque se ha estado recibiendo turistas del trabajo realizado en años anteriores, no se brinda un seguimiento, no se establecen nuevas alianzas, ciertos períodos de tiempo las mujeres visitan operadoras tanto de Ibarra, Otavalo y Quito para intentar insertar sus productos dentro de la oferta de las operadoras.

Contactos	Detalle	Responsable
e-mail	<u>asociaciongaen6@gmail.com</u> <u>bettyangelita4@gmail.com</u>	Directiva
Números telefónicos	094494029 093161621	Paquita Acosta

Fuente: presidenta organización GAEN 2014

Elaborado por: El Autor

### BENEFICIO SOCIOECONÓMICO

INDICADOR	DETALLE	NIVEL DE SATISFACCIÓN
Empleo	Mejoramiento de la calidad de vida	Regular
Actividades de autogestión	Participación de la comunidad	Satisfactorio
Turismo	Generación de fuentes de empleo	Bajo
Turismo	Fuentes de generación de ingresos económicos	Regular

Fuente: presidenta organización GAEN 2014

Elaborado por: El Autor

La economía del sector Mascarilla se basa en la agricultura, productos que son vendidos directamente en los mercados mayoristas y minoristas de la ciudad de Ibarra.

## CONCLUSIONES

Es una organización estable pero con tendencia a decrecer organizacional y económicamente, el trabajo que esporádicamente lo realizan con turistas, es resultado de la promoción y difusión anterior, no tienen estrategias de crecimiento, no tienen un modelo de gestión que impulse los intereses de la asociación, tienen mucha desconfianza en brindar información de su organización, es una asociación excluyente de apoyo de afuera, esto es resultado de experiencias negativas que han tenido que enfrentar.

La asociación centra la importancia de recibir apoyo, únicamente en la parte de difusión y comercialización de sus productos, cuando en realidad hace falta fortalecer diferentes áreas, consideran que la única debilidad que tienen es la falta de difusión, sin embargo se limitan a utilizar los medios que recibieron de apoyo y; no invierten en nuevas alternativas para promocionar sus productos turísticos. No hay iniciativa en este sentido, pero si participan en las ferias de turismo a nivel local, regional e incluso internacional, a las que se les convoca y; además de su página web, Mira en la oferta turística del cantón promociona también a este grupo de mujeres, principalmente por el atractivo principal que poseen; las máscaras y utensilios elaborados en arcilla.

Por otro lado, no tienen un diagnóstico de su realidad, los estudios realizados de universidades principalmente reposan en los escritorios y no son utilizados como una herramienta de análisis y aprovechamiento para cambiar y mejorar a la asociación, no tienen metas claras, objetivos, estrategias y políticas de actuación, tampoco una planificación y gestión con tiempos de cumplimiento, responsables, procesos y medidas de

verificación de resultados, entre otros, que son herramientas útiles de las organizaciones para medir los avances en función de las metas y objetivos, de manera que generen una cadena de beneficios, tanto social, económico y ambiental, de otra manera carece de sentido, la implementación de nuevas alternativas de desarrollo.

Actualmente no reciben apoyo de ningún organismo, es una organización que trabaja con autogestión, esto es importante, porque a pesar de estar solas no se ha terminado el proyecto, como ocurre en otras organizaciones, sin embargo hay que considerar que a pesar que se mantienen no tienen un crecimiento.

Por otro lado, la demostración de su cultura y su forma de vida, recuperada para el turista y su habilidades en la artesanías de máscaras y utensilios de arcilla, que reflejan su identidad, son puntos muy fuertes para el desarrollo de esta comunidad, es una asociación, de riqueza cultural diferente y complementaria, por su grupo étnico, y; considerando las tendencias del turismo, que tiene preferencia por la convivencia con comunidades y el intercambio cultural, Mascarilla es un potencial que se pueden aprovechar con el fortalecimiento de la asociación.



**3. De los productos turísticos que oferta el proyecto ¿Cuál genera mayor ingreso de recursos económicos?**

Venta de Artesanías ( ) Recreación ( ) Recorridos Guiados ( )

Alimentación ( ) Hospedaje ( ) Otros ( )

**4. ¿El proyecto de turismo comunitario recibe apoyo por parte de?**

Junta parroquial ( ) Municipio de Mira ( ) Gobierno Provincial ( )

ONGs ( ) Universidades ( ) Otros ( )

¿Cuáles?.....

**5. ¿En qué áreas reciben apoyo?**

Capacitaciones ( ) Económico ( )

Publicidad ( ) Gestión ( )

Otros ( ) ¿Cuáles?.....

**6. ¿Con que frecuencia reciben capacitación turística?**

Nunca ( ) 1 vez al año ( ) 2 veces al año ( ) 3 veces al año ( )

Más de 3 veces al año ( )

**7. ¿Cuál es su motivación para impulsar el turismo comunitario de su organización?**

Económico ( ) valoración cultural ( ) Participación comunitaria ( )

Otros ( ) Especifique.....

**8. ¿Los objetivos de la organización se cumplen de acuerdo a lo planificado?**

Si ( )

No ( ) ¿Por qué? .....

**9. ¿Los resultados obtenidos del turismo comunitario para la asociación son?**

Satisfactorios ( ) Buenos ( ) Regulares ( ) Malos ( )

**10. ¿Cómo considera la afluencia de turistas al proyecto de turismo comunitario?**

Excelente ( ) Muy bueno ( ) Bueno ( ) Regular ( ) Malo ( )



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE**  
**FACULTAD DE EDUCACIÓN CIENCIA Y TECNOLOGÍA**  
**INGENIERÍA EN TURISMO**

**Encuestador:** Jelimber León Bastidas

**Lugar:** Comunidad

Mascarilla

**Encuesta dirigida a los turistas nacionales y extranjeros que  
vistan el proyecto de turismo comunitario de Mascarilla.**

Estimado turista le solicito responder la presente encuesta, que tiene como propósito estudiar la gestión del proyecto de turismo comunitario de Mascarilla e identificar las fortalezas y debilidades.

**Instrucciones:** Marque con una x la respuesta que corresponda.

**1. Datos Informativos:**

**Género:** Masculino ( ) Femenino ( )

**Nacionalidad:** Ecuatoriano ( ) Extranjero ( )

Especifique el país de

origen.....

**Edad:** Entre 18 y 25 años ( ) Entre 26 y 35 años ( )

Entre 36 y 45 años ( ) Entre 46 y 65 años ( )

> 65 años ( )

**Instrucción Educativa**

Primaria ( ) Secundaria ( )

Tercer nivel ( ) Cuarto nivel ( ) Ninguna ( )

**2. ¿Cómo llegó a este lugar?**

Transporte público ( ) Transporte privado ( )

Operadora de Turismo ( ) Contratación de transporte ( )

Otros ( ) ¿Cuáles.....?

**3. ¿Qué medios le permitieron conocer sobre este proyecto?**

Internet ( ) Operadoras de Turismo ( ) Material Impreso ( )

Recomendaciones ( ) Otros ( )

**4. ¿Qué le motivó a visitar la comunidad?**

Historia y Cultura ( ) Gastronomía ( ) Naturaleza ( )

Máscaras ( ) Otras ( )

¿Cuáles?.....

**5. ¿Qué actividades realizó usted durante su visita a la comunidad?**

Compra de artesanías ( ) Intercambio Cultural ( ) Caminatas ( )

Alojamiento ( ) Alimentación ( ) Otros ( )

¿Cuáles? .....

**6. Percepción de la comunidad**

**6.1. ¿La visita a la comunidad Mascarilla cubrió sus expectativas?**

Si ( ) No ( )

¿Por qué?.....

**6.2. De manera general ¿Cómo califica el proyecto de turismo comunitario del sector Mascarilla?**

Excelente ( ) Bueno ( ) Regular ( ) Malo ( )

**7. ¿Qué es lo que más llamó su atención durante la visita?**

.....  
.....

**8. ¿Cuánto dinero gastó durante su estadía?**

De 0 a 20 ( ) De 21 a 40 ( ) De 41 a 60 ( )

De 61 a 100 ( ) Más de 100 ( )

**9. ¿Cuál es el tiempo de estadía?**

1 día ( ) 2 días ( ) más de 2 ( )

**10. ¿Qué sugerencias haría usted para mejorar la propuesta turística?**

.....  
.....  
.....

**11. ¿Recomendaría la visita a este lugar?**

Si ( ) No ( )

¿Porqué.....?

**GRACIAS**



---

**UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE**  
**FACULTAD DE EDUCACIÓN CIENCIA Y TECNOLOGÍA**  
**INGENIERÍA EN TURISMO**

---

**Encuestador:** Jelimber León Bastidas

**Lugar:** Comunidad

Mascarilla

**Encuesta dirigida a la población del sector Mascarilla. Tiene como objetivo obtener información de la percepción que tiene la comunidad sobre el turismo comunitario que se desarrolla en su comunidad.**

**Instrucciones:** Marque con una x la respuesta que corresponda

**1. Datos Informativos:**

**Género:** Masculino ( ) Femenino ( )  
**Edad:** Entre 18 y 25 años ( ) Entre 26 y 35 años ( )  
Entre 36 y 45 años ( ) Entre 46 y 65 años ( )  
> 65 años ( )

**Instrucción Educativa**

Primaria ( ) Secundaria ( )  
Tercer nivel ( ) Cuarto nivel ( ) Ninguna ( )

**2. ¿Cómo califica usted el turismo comunitario que se está desarrollando en la comunidad?**

Excelente ( ) Muy bueno ( ) Bueno ( ) Regular ( ) Malo ( )

**3. ¿Considera que el proyecto es incluyente y participativo?**

Si ( )

No ( )

¿Por qué?.....

**4. ¿Considera que el turismo comunitario en su localidad ha mejorado la participación de la mujer en la comunidad?**

Si ( ) ¿Cómo?.....

No ( )

**5. ¿Alguien de su familia participa en el proyecto de turismo comunitario?**

Si ( ) ¿Quién?..... ¿Qué actividad realiza?

No ( )

**6. ¿Qué cambios positivos observa del proyecto de turismo comunitario?**

Generación de empleo ( )

Rescate y apreciación de la cultura ( )

Conservación de los recursos naturales ( )

Desarrollo de la comunidad ( )

Mejora de la calidad de vida ( )

Integración ( )

Otros ( ) ¿Cuáles?.....

**7. ¿Qué cambios negativos observa del turismo comunitario en la comunidad? Enumere**

Desintegración de la comunidad ( )

Intereses personales ( )

Molestia por presencia de turistas ( )

Ninguno ( )

Otros ( ) ¿Cuáles?.....

## ANEXO 4. FORMULARIO DE ENTREVISTA



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

FACULTAD DE EDUCACIÓN CIENCIA Y  
TECNOLOGÍA

INGENIERÍA EN TURISMO



**Encuestador:** Jelimber León Bastidas

**Lugar:** Comunidad

Mascarilla

**Guía de entrevista dirigida a la Sra. Paquita presidenta de la asociación Grupo Artesanal Esperanza Negra (GAEN). Tiene como objetivo obtener información del proceso que ha tenido la organización desde su formación hasta la fecha, para identificar la gestión y los resultados de su aplicación.**

1. ¿Cuáles son los objetivos de la asociación?
2. ¿Tienen definida una misión y las estrategias de cumplimiento de metas?
3. ¿Cómo miden el cumplimiento de objetivos y metas?
4. ¿Cuánto tiempo tiene el proyecto de turismo comunitario?
5. ¿Cómo nace la iniciativa de implementar el turismo comunitario en el sector?
6. ¿Cómo se fue desarrollando el proyecto?
7. ¿Cuántas familias se involucraron y cuántas aún son parte del proyecto?
8. ¿Quiénes se encuentran al frente del proyecto?
9. ¿Cuál es la estructura legal y administrativa de la asociación?
10. como se distribuyen los ingresos económicos que genera el turismo en el sector
11. ¿Cuáles fueron los primeros productos turísticos que ofrecía la organización? ¿Cómo se fue diversificando la oferta?
12. ¿Cómo se maneja la promoción y publicidad de la asociación?
13. ¿Cuáles son los medios de comercialización con mejores resultados?

14. ¿Quiénes apoyan actualmente el proyecto? ¿Qué tipo de apoyo reciben?
15. ¿En qué áreas los miembros de la asociación reciben capacitaciones? ¿Quién se encarga de organizar las capacitaciones y quiénes dictan las capacitaciones?
16. ¿Cómo participa la comunidad en proyecto turístico?
17. ¿Cómo ha influido el proyecto en la calidad de vida de las mujeres del sector?
18. ¿Cómo considera usted podría mejorar la asociación?
19. ¿Qué proyecciones tienen para los siguientes años con el proyecto de turismo comunitario?

## ANEXO 5. MATRIZ DE COHERENCIA

### PROBLEMA:

**Deficiente gestión del turismo comunitario en el sector de Mascarilla  
Cantón Mira, Provincia del Carchi.**

### FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

**¿Cuáles son los  
inconvenientes en la gestión  
del turismo comunitario del  
sector Mascarilla?**

### OBJETIVO GENERAL

Evaluar la gestión del turismo comunitario que se desarrolla en el sector de Mascarilla para desarrollar un modelo de gestión con base en la planificación estratégica.

### INTERROGANTES DE LA INVESTIGACIÓN:

**¿Qué procesos de gestión  
operativa tiene el turismo  
comunitario en el sector  
Mascarilla?**

**¿Cómo se está desempeñando  
la organización de turismo  
comunitario del sector  
Mascarilla?**

**¿Quiénes participan en la**

### OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

Analizar los procesos de gestión operativa en el desarrollo del turismo comunitario del sector Mascarilla.

Analizar el desempeño de la organización de turismo comunitario de Mascarilla

Identificar la participación comunitaria e institucional en la gestión del proyecto comunitario

Diseñar un modelo de gestión para la organización de turismo comunitario del

**gestión del turismo  
comunitario del sector  
Mascarilla?**

**sector Mascarilla**

**¿Qué se propone para  
solucionar el problema de  
gestión del turismo  
comunitario del sector  
Mascarilla?**

**TEMA:**

**Evaluación de la gestión del turismo comunitario en el sector de  
Mascarilla, Cantón Mira, Provincia del Carchi.**

---

## ANEXO 6. CONVENIO DE COMPROMISO

### CONVENIO DE COMPROMISO

**Mascarilla, 2 de Marzo de 2015**

De una parte, la asociación de turismo comunitario Grupo Artesanal Esperanza Negra (GAEN) de la comunidad Mascarilla, mediante su representante la Sra. Paquita Acosta con cédula de identidad N° 0401004940, acuerda brindar información pertinente, clara y precisa que sirva de ayuda al Sr. Jelimber León, estudiante de la Universidad Técnica del Norte de la carrera de Ingeniería en Turismo el cual aprovechará esta información para el desarrollo de la investigación de su tesis.

De otra parte el Sr. Jelimber León con cédula de identidad CD N° 1002989455 se compromete a pedir la información que necesita para su investigación y a la vez recalcar que al finalizar su aprobación de tesis presentará la propuesta de dicha investigación a la asociación de Mascarilla.

Una vez entregada la información y desarrollada la propuesta de gestión se socializará el proyecto a la comunidad y se entregará el documento para uso de la organización.

Las dos partes han decidido realizar el convenio a través de acuerdo mutuo para el desarrollo del proyecto de tesis.

Por ultimo la socialización se hará con el respaldo de la universidad Técnica del Norte.



Sra. Paquita Acosta  
Presidenta GAEN



Sr. Jelimber León  
Egresado UTN

## ANEXO 7. ACTA DE SOCIALIZACIÓN

### ACTA DE SOCIALIZACIÓN

Mascarilla, Jueves 7 de Mayo del 2015.

Se realizó la socialización del Plan de Manejo de Turismo Comunitario en la tienda de artesanías del grupo GAEN, siendo el socializador el estudiante egresado el Sr. Jelimber León Bastidas con tres miembros de la organización, la única sugerencia dada por los miembros de la comunidad fue que se les ayude con publicidad para la venta de sus artesanías en el sector.



Sra. Paquita Acosta  
Presidenta GAEN



Sr. Jelimber León  
Egresado UTN

P

**ANEXO 8. FOTOS**





**UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE  
BIBLIOTECA UNIVERSITARIA**

**AUTORIZACIÓN DE USO Y PUBLICACIÓN  
A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE**

**1. IDENTIFICACIÓN DE LA OBRA**

La Universidad Técnica del Norte dentro del proyecto Repositorio Digital Institucional, determinó la necesidad de disponer de textos completos en formato digital con la finalidad de apoyar los procesos de investigación, docencia y extensión de la Universidad.

Por medio del presente documento dejo sentada mi voluntad de participar en este proyecto, para lo cual pongo a disposición la siguiente información:

DATOS DE CONTACTO			
CÉDULA DE IDENTIDAD:	100298945-5		
APELLIDOS Y NOMBRES:	León Bastidas Jelimber Joaquín		
DIRECCIÓN:	Mira, calle Eloy Alfaro y García Moreno 7-13		
EMAIL:	jimboleon@hotmail.com		
TELÉFONO FIJO:	2 280 455	TELÉFONO MÓVIL:	0987683813

DATOS DE LA OBRA	
TÍTULO:	"EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN DEL TURISMO COMUNITARIO DEL SECTOR MASCARILLA DEL CANTÓN MIRA PROVINCIA DEL CARCHI PARA DESARROLLAR UN MODELO DE GESTIÓN APLICABLE AL PROYECTO COMUNITARIO".
AUTOR :	León Bastidas Jelimber Joaquín
FECHA: AAAAMMDD	2015-06-30
SOLO PARA TRABAJOS DE GRADO	
PROGRAMA:	<input checked="" type="checkbox"/> PREGRADO <input type="checkbox"/> POSGRADO
TÍTULO POR EL QUE OPTA:	Ingeniero en Turismo
ASESOR /DIRECTOR:	Msc. Ramiro Bolaños



**2. AUTORIZACIÓN DE USO A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD**

Yo, León Bastidas Jelimber Joaquín, con cédula de identidad Nro. 100298945-5, en calidad de autor y titular de los derechos patrimoniales de la obra o trabajo de grado descrito anteriormente, hago entrega del ejemplar respectivo en formato digital y autorizo a la Universidad Técnica del Norte, la publicación de la obra en el Repositorio Digital Institucional y uso del archivo digital en la Biblioteca de la Universidad con fines académicos, para ampliar la disponibilidad del material y como apoyo a la educación, investigación y extensión; en concordancia con la Ley de Educación Superior Artículo 144.

**3. CONSTANCIAS**

El autor manifiesta que la obra objeto de la presente autorización es original y se la desarrolló, sin violar derechos de autor de terceros, por lo tanto la obra es original y que es el titular del derecho patrimonial, por lo que asume la responsabilidad sobre el contenido de la misma y saldrá en defensa de la Universidad en caso de reclamación por parte de terceros.

Ibarra, a los 30 días del mes de Junio del 2015

**EL AUTOR:**  


(Firma).....  
Nombre: **León Bastidas Jelimber Joaquín**  
C.I.: 100298945-5

Facultado por resolución de Consejo Universitario \_\_\_\_\_



## UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

### CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR DEL TRABAJO DE GRADO A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

Yo, León Bastidas Jelimber Joaquín, con cédula de identidad Nro. 100298945-5, manifiesto mi voluntad de ceder a la Universidad Técnica del Norte los derechos patrimoniales consagrados en la Ley de Propiedad Intelectual del Ecuador, artículos 4, 5 y 6, en calidad de autor (es) de la obra o trabajo de grado denominado: **"EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN DEL TURISMO COMUNITARIO DEL SECTOR MASCARILLA DEL CANTÓN MIRA PROVINCIA DEL CARCHI PARA DESARROLLAR UN MODELO DE GESTIÓN APLICABLE AL PROYECTO COMUNITARIO."** que ha sido desarrollado para optar por el título de: Ingeniero en Turismo, en la Universidad Técnica del Norte, quedando la Universidad facultada para ejercer plenamente los derechos cedidos anteriormente. En mi condición de autor me reservo los derechos morales de la obra antes citada. En concordancia suscribo este documento en el momento que hago entrega del trabajo final en formato impreso y digital a la Biblioteca de la Universidad Técnica del Norte.

(Firma).....  
Nombre: León Bastidas Jelimber Joaquín  
C.I.: 100298945-5

Ibarra, a los 30 días del mes de junio del 2015