



FACULTAD DE HOSPITALIDAD Y TURISMO

PROPUESTA ESTRATÉGICA PARA LA GESTIÓN DE ACTIVIDADES  
TURÍSTICAS COMUNITARIAS EN SAN JOSÉ DE MASPHI, EN LA  
PARROQUIA DE PACTO, DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO.

AUTOR

Jennifer Estefania Astudillo Sinmaleza

AÑO

2017



FACULTAD DE HOSPITALIDAD Y TURISMO

PROPUESTA ESTRATÉGICA PARA LA GESTIÓN DE ACTIVIDADES TURÍSTICAS  
COMUNITARIAS EN SAN JOSÉ DE MASHPI, EN LA PARROQUIA DE PACTO,  
DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO.

Trabajo de Titulación presentado en conformidad con los requisitos  
establecidos para optar por el título de Ingeniera en Administración de  
Empresas Hoteleras y Turísticas GLION

Profesor guía

Víctor Elías Llugsha Guijarro

Autora

Jennifer Estefanía Astudillo Sinmaleza

Año

2017

## **DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA**

“Declaro haber dirigido este trabajo a través de reuniones periódicas con el estudiante, orientando sus conocimientos y competencias para un eficiente desarrollo del tema escogido y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”

---

Víctor Elías Llugsha Guijarro  
Magister en Ciencias Sociales  
C.C. 171626441-9

## **DECLARACIÓN DEL PROFESOR CORRECTOR**

“Declaro haber revisado este trabajo, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”.

---

Walter Omar Ocaña Zambrano  
Maestro en Ciencias Sociales  
C.C. 171600394-0

## **DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE**

“Declaro que este trabajo es original, de mi autoría, que se han citado las fuentes correspondientes y que en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes.”

---

Jennifer Estefanía Astudillo Sinmaleza  
C.C. 172220240-3

## AGRADECIMIENTOS

Agradezco infinitamente a mis padres Jeovanny y Silvia, ya que gracias a sus esfuerzos y apoyo he tenido la oportunidad de culminar con mis estudios universitarios; a mis profesores Víctor y Walter, quienes me han brindado todo su apoyo a lo largo de este proyecto; a Renato por su apoyo incondicional y, en general a todos mis familiares y amigos que me han extendido su mano y han sido un sustento en mi vida, en especial a mis amigas Lesli y Melissa.

## DEDICATORIA

El resultado y el esfuerzo de este trabajo se lo dedico a mis padres, porque es por su amor, apoyo, educación y valores que me han inculcado desde niña, los que me han permitido alcanzar todas mis metas. Lo dedico también a mi abuelita Margot, que más que una abuela ha sido como una madre para mí, quién me ha cuidado y mimado desde el día en que nací hasta la actualidad.

## RESUMEN

El presente trabajo de titulación se enfoca en una “propuesta estratégica para la gestión de actividades turísticas comunitarias en San José de Mashpi, Parroquia de Pacto, Distrito Metropolitano de Quito”, con el fin de que las estrategias planteadas sean aplicadas en el territorio y se puedan replicar en otras comunidades dependiendo el contexto socio –cultural de cada una.

En el primer capítulo, se abordan temas relacionados al concepto de turismo, con un enfoque en turismo comunitario y como este se desarrolla en el Ecuador, enmarcado en el sistema económico de Economía Popular y Solidaria (EPS). Adicionalmente, como parte del desarrollo del turismo comunitario, se considera de importancia el abordaje del concepto de gestión y gestión turística.

El segundo capítulo, busca dar al lector un marco referencial de metodologías aplicadas en estudios de caso sobre turismo rural y su capital social; a su vez se muestra la metodología de estudio aplicada para el desarrollo del proyecto, siendo esta de tipo descriptiva - cualitativa con herramientas cualitativas tales como: entrevistas semi-estructuradas, sondeo de opinión, sociograma, árbol de problemas y objetivos y, análisis de relaciones. El tercer capítulo, engloba un análisis integral de: la situación territorial de San José de Mashpi, el sistema turístico, el modelo empresarial que maneja la asociación de turismo presente en el territorio, las relaciones de la asociación con actores internos y externos, problemática y posibles soluciones; y su situación socio –organizativa.

En el cuarto capítulo, se desarrolla la propuesta estratégica a ser aplicada por la asociación, dicha propuesta tiene como base el modelo de gestión de turismo comunitario planteado por la Fundación CODESPA con un enfoque en la organización comunitaria y el modelo de gestión asociativa diseñado bajo la dirección del Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA).



## **ABSTRACT**

The present bachelor's degree project, focuses on “A strategic proposal for community – based tourist activities management, performed at San José de Mashpi, Parroquia de Pacto, Distrito Metropolitano de Quito, Ecuador”, seeking that the compiled strategies would be applied in the territory and replicated in other communities adapting to each socio-cultural context.

The first chapter, addresses topics related to the concept of tourism, focused on community-based tourism and how it is developed in Ecuador, framed in the economic system of Popular and Solidarity-based Economy (PSE). In addition, as part of community-based tourism development, it is considered important to have an approach regarding administration and more specific to tourism management.

Chapter number two, aims to give the reader a referential framework of methodologies applied on different case studies, about rural tourism and its community's social capital. The methodology applied to the present project, is qualitative-descriptive with qualitative tools such as: semi-structured interviews, opinion polls, sociogram, problem and objective tree, and relationship analysis. The third chapter, includes a comprehensive analysis of: territorial situation of San José de Mashpi, the tourism system been held, the business model managed by the tourism association, the association's relations with internal and external members related to the tourism activity, the arisen problem and its possible solutions; and their socio- organizational situation.

In chapter number four, the strategic proposal developed itself, which is supposed to be applied by the tourism association within San José de Mashpi; thereby, it is supported on the community –based tourism management model, developed by CODESPA Foundation with a community approach to the organization; and the associative management model designed under the supervision of the Inter-American Institute for Agriculture Cooperation (IIAC).

## ÍNDICE

INTRODUCCIÓN .....	1
Enunciado del problema .....	1
Planteamiento del problema .....	2
Pregunta Principal .....	2
Preguntas secundarias.....	3
Objetivos .....	3
Objetivo General .....	3
Objetivos Específicos .....	3
Justificación.....	4
CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO .....	6
CAPÍTULO II. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN .....	14
CAPÍTULO III. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE DATOS Y RESULTADOS RECOPIADOS .....	19
3.1 Caracterización situacional del territorio .....	19
3.1.1 Caracterización físico - ambiental.....	19
3.1.2 Caracterización socio – económica .....	20
3.1.3 Caracterización de infraestructura .....	21
3.2 Análisis del sistema turístico .....	23
3.2.1 Análisis de la oferta .....	24
3.2.1.1 Identificación de atractivos y servicios turísticos de Mashpi... 24	
3.2.1.2 Identificación de modalidades turísticas presentes en Mashpi.....	26
3.2.2 Análisis de la demanda.....	27
3.2.2.1 Histórico de demanda .....	28
3.2.2.2 Demanda actual de la comunidad.....	28
3.2.2.3 Perfil de visitante.....	29

3.2.3	Análisis de la superestructura.....	30
3.2.3.1	Involucrados públicos y privados .....	30
3.3	Análisis del modelo empresarial actual.....	32
3.3.1	Estructura de la empresa.....	32
3.3.1.1	Nombre de la empresa.....	32
3.3.1.2	Reseña histórica .....	32
3.3.1.3	Misión y Visión .....	34
3.3.1.4	Objetivos .....	34
3.3.1.5	Estructura Organizacional .....	34
3.3.2	Análisis de la gestión operativa .....	35
3.4	Problematización.....	41
3.4.1	Sociograma de San José de Mashpi .....	41
3.4.2	Análisis de relaciones en la comunidad San José de Mashpi .....	43
3.4.3	Árbol de problemas.....	45
3.4.4	Árbol de objetivos .....	46
3.4.5	Análisis de Alternativas.....	47
3.4.6	Análisis socio – organizativo de la ASOSELPAM.....	49
<b>CAPÍTULO IV. PROPUESTA ESTRATÉGICA .....</b>		<b>57</b>
4.1	Modelo de gestión de turismo comunitario .....	57
4.1.1	Niveles de gestión de actividades turísticas comunitarias .....	60
4.2	Plan de fortalecimiento socio-organizativo .....	61
4.2.1	Definición de estrategias con enfoque socio-organizativo .....	61
4.2.2	Modelo de gestión comunitario .....	66
4.3	Mecanismo de evaluación de desempeño.....	68
4.4	Programación y Presupuesto .....	71
4.4.1	Cronograma.....	71
4.4.2	Presupuesto .....	73
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>		<b>75</b>
5.1	Conclusiones.....	75
5.2	Recomendaciones.....	77

REFERENCIAS.....	79
ANEXOS .....	87

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1</b> Atractivos turísticos de la comunidad de Mashpi .....	25
<b>Tabla 2</b> Servicios turísticos ofertados por la ASOSELPAM .....	26
<b>Tabla 3</b> Modalidades de turismo identificadas en Mashpi.....	27
<b>Tabla 4</b> Actores de la superestructura en la comunidad de Mashpi.....	31
<b>Tabla 5</b> Socios de la ASOSELPAM y su participación en las actividades turísticas .....	33
<b>Tabla 6</b> Identificación de servicios actores y responsables .....	35
<b>Tabla 7</b> Identificación de procesos y actores en el área de recreación y uso responsable.....	36
<b>Tabla 8</b> Identificación de procesos y actores en los comedores comunitarios.	37
<b>Tabla 9</b> Identificación de procesos y actores en los alojamientos comunitarios .....	38
<b>Tabla 10</b> Identificación de procesos y actores en las fincas agro-turísticas.....	39
<b>Tabla 11</b> Identificación de procesos y actores en la zona de camping .....	40
<b>Tabla 12</b> Identificación de procesos y actores en el servicio de bici-ruta.....	41
<b>Tabla 13</b> Lista de alternativas propuestas para la gestión de actividades turísticas comunitarias en Mashpi. ....	47
<b>Tabla 14</b> Matriz de valoración de alternativas para la gestión de actividades turísticas comunitarias en Mashpi. ....	48
<b>Tabla 15</b> Principios socio-organizativos y sus líneas de estrategia .....	49
<b>Tabla 16</b> Resultados de encuestas sobre gestión asociativa aplicada a los miembros de la ASOSELPAM.....	51
<b>Tabla 17</b> Comparación de los elementos de organización comunitaria entre la Comunidad de Mashpi y la ASOSELPAM .....	59
<b>Tabla 18</b> Niveles de gestión de las actividades turísticas comunitarias.....	61
<b>Tabla 19</b> Planteamiento de estrategias para la gestión socio-organizativa de la ASOSELPAM .....	62
<b>Tabla 20</b> Indicadores de resultados para la ASOSELPAM .....	69
<b>Tabla 21</b> Cronograma Operacional.....	71
<b>Tabla 22</b> Presupuesto según objetivos para la gestión socio-organizativa de la ASOSELPAM .....	73

## INDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1.</b> Organigrama estructural de la ASOSELPAM .....	35
<b>Figura 2.</b> Sociograma de la ASOSELPAM .....	42
<b>Figura 3.</b> Nivel 1: Relación de actores con la ASOSELPAM .....	43
<b>Figura 4.</b> Nivel 2: Relación de actores con la ASOSELPAM .....	44
<b>Figura 5.</b> Nivel 3: Relación de actores con la ASOSELPAM .....	44
<b>Figura 6.</b> Modelo de gestión de turismo rural comunitario .....	57
<b>Figura 7</b> Modelo de gestión para el fortalecimiento socio-organizativo de la ASOSELPAM .....	67

## INTRODUCCIÓN

### Enunciado del problema

El Distrito Metropolitano de Quito (DMQ), debido a su ubicación geográfica cuenta con una gran variedad de pisos climáticos, convirtiéndose en un territorio con una extensa gama de ecosistemas; algunos de estos ecosistemas, con el apoyo de propietarios privados, organizaciones no gubernamentales y la Secretaría de Ambiente han sido declarados como Bosques Protectores y Áreas Naturales Protegidas (Secretaría de Ambiente del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, 2016).

Para esto, se ha creado el Subsistema Metropolitano de Áreas Naturales protegidas del Distrito Metropolitano de Quito (SMANP), cuyo objetivo es “La conservación de los ecosistemas más frágiles y amenazados (páramos, humedales, bosques secos); la protección de la vida silvestre; la promoción del uso sustentable de los recursos naturales, entre otros” (Secretaría de Ambiente del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, 2016). Dentro del subsistema, se han establecido áreas de conservación, las cuales se subdividen de la siguiente forma: Áreas de Conservación y Uso Sustentable (ACUS), Áreas de Protección de Humedales, Áreas de Intervención Especial y Recuperación (AIER) y Corredor Ecológico del Oso Andino (2016).

Una de estas áreas protegidas es el ACUS Mashpi, ubicada al noroccidente del DMQ en la parroquia de Pacto, a unos 120km de distancia de la ciudad de Quito; Mashpi forma parte de los bosques pluviales de la región biogeográfica Chocó; con un total de 17.156 hectáreas, es el hábitat de más de 400 especies de flora y fauna, la misma que constituye una parte del Área Natural Protegida Mashpi – Guaycuyacu – Saguangal (Grupo El Comercio, 2011).

Debido al uso inadecuado de los recursos naturales y fragmentación de hábitats en la reserva, los miembros de las comunidades se vieron en la necesidad de

pedir la colaboración de entidades públicas y privadas para la conservación de su patrimonio natural, por este motivo a través de la Secretaría de Ambiente, se crea el 23 de Junio de 2011 bajo la Ordenanza N° 088, el Área Natural Protegida de Mashpi – Guaycuyacu – Saguangal, la cual se encuentra en la categoría de Área de Conservación y Uso Sustentable (ACUS) (Secretaría de Ambiente del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, 2016).

Como parte del ACUS Mashpi se encuentra la comunidad San José de Mashpi, formada por un total de 35 familias, quienes tienen como principales actividades económicas la ganadería y agricultura, basando su producción principalmente en el cultivo de palmito, yuca, maíz y plátano (Dominic Hamilton, s. f.); sin embargo, al estar dentro de un ACUS, las familias han visto al turismo como una alternativa para generar ingresos económicos. Por tal motivo, la comunidad de Mashpi ha optado por el desarrollo de proyectos de turismo, en donde la Universidad de las Américas (UDLA) a través del apoyo de docentes y estudiantes de la Escuela de Hospitalidad y Turismo (EHYT), ha creado proyectos de vinculación con la comunidad, para brindar asistencia en el desarrollo de sus emprendimientos turísticos. Este proyecto en particular, se enmarca en el proyecto de vinculación de la EHYT y se basa en establecer una propuesta estratégica para la gestión de actividades turísticas comunitarias en San José de Mashpi.

## **Planteamiento del problema**

### **Pregunta Principal**

¿Qué estrategias permitirían una adecuada gestión de actividades turísticas comunitarias en San José de Mashpi?



### **Preguntas secundarias**

1. ¿Cuál es la situación actual del territorio de la comunidad de San José de Mashpi?
2. ¿Existe una planificación en cuanto a oferta y demanda turística en la comunidad de San José de Mashpi?
3. ¿Existe una estructura para el desarrollo de actividades turísticas dentro de la comunidad?
4. ¿Cómo se desarrollan las relaciones entre actores internos y externos de la comunidad en cuanto a asociatividad y organización?
5. ¿La comunidad cuenta con un plan que les permita gestionar las actividades turísticas enfocadas en un modelo socio-organizativo?

### **Objetivos**

#### **Objetivo General**

Desarrollar una propuesta estratégica para la gestión de actividades turísticas comunitarias en San José de Mashpi.

#### **Objetivos Específicos**

1. Realizar una breve descripción de la situación actual territorial de la comunidad de San José de Mashpi.
2. Identificar los procesos mediante los cuales se desarrollan las actividades turísticas en la comunidad.
3. Determinar la estructura organizacional de la asociación de turismo presente en la comunidad de San José de Mashpi.
4. Analizar la situación socio –organizativa de la asociación de turismo y su relación con los actores internos y externos.
5. Estructurar estrategias en base a un modelo socio – organizativo para la gestión de actividades turísticas comunitarias.

## **Justificación**

El proyecto de investigación se llevó a cabo en la comunidad San José de Mashpi, la cual forma parte del ACUS Mashpi – Guaycuyacu – Saguangal, una categoría del SMANP. San José de Mashpi está ubicada en la parte noroccidental del DMQ, en la parroquia de Pacto, provincia de Pichincha (Dominic Hamilton, s. f.).

Este proyecto busca contribuir en el proceso de fortalecimiento de la gestión de las actividades turísticas en la comunidad de San José de Mashpi, por medio de una propuesta estratégica que permita a los pobladores potencializar su relación con los demás miembros internos y externos; y establecer una cultura socio-organizativa que fortalezca la organización comunitaria en el territorio.

Adicionalmente, este proyecto se enmarca en el quinto objetivo del Plan del Buen Vivir, desarrollado por la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo (SENPLADES), el mismo que enuncia “Construir espacios de encuentro común y fortalecer la identidad nacional, las identidades diversas, la plurinacionalidad y la interculturalidad” (2013, págs. 181-189), bajo los parámetros de la política 5.4 “Promover las industrias y los emprendimientos culturales y creativos, así como su aporte a la transformación de la matriz productiva”, enfocado específicamente en el lineamiento q, donde se estipula que se debe “Articular a las poblaciones y los actores locales a la gestión del patrimonio en la industria turística, con énfasis en la economía popular solidaria” (Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, 2013, págs. 181-189).

A su vez, está ligado a la línea de investigación de la UDLA “Sociedad, Comunidad y Cultura” (UDLA, 2015) y a la línea de investigación de la EHYT “Gestión y Desarrollo turístico y de empresas de hospitalidad” (UDLA, 2015).

Las principales limitaciones para la elaboración de este proyecto tienen que ver con la accesibilidad hacia el área de investigación y los medios de transporte

públicos para acceder al lugar son limitados. A su vez, en épocas de lluvia el acceso en vehículos privados se dificulta ya que a pesar de contar con una carretera de primer orden, esta conduce hasta cierto tramo y para acceder finalmente a la comunidad es necesario pasar por un estrecho camino de tercer orden. De igual forma, el tiempo y disponibilidad de los líderes de la comunidad, dueños de emprendimientos turísticos y población en general, pueden dificultar la investigación al momento de recolectar información a través de las encuestas y entrevistas.

## CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO

Para el desarrollo del presente proyecto, se ha considerado de suma importancia el abordaje desde el concepto de turismo, con un mayor enfoque en el turismo comunitario y su presencia en el Ecuador. A su vez, se considera que para un adecuado desarrollo de las actividades turísticas, independientemente del tipo de modalidad de turismo, es necesario comprender el concepto de gestión y profundizar la gestión de tipo turística.

De acuerdo a la Organización Mundial del Turismo (OMT), se entiende al turismo como un fenómeno que involucra el desplazamiento de personas fuera de su lugar de residencia, por motivos de ocio, trabajo, recreación, descanso, entre otros; el mismo que debe tener una duración no mayor a un año. Así mismo, la OMT establece que el turismo es una actividad que genera impactos económicos, naturales y sociales en los lugares de visita (OMT, 2007). Por otro lado, Quesada (2007, p. 8), enuncia que el turismo no solo involucra el movimiento de personas hacia lugares diferentes por un período de tiempo determinado, sino también engloba un proceso de organización, promoción y prestación de servicios turísticos dentro y fuera del lugar de visita, de tal manera que existe una interrelación entre los ofertantes y demandantes de dichos servicios.

El turismo es uno de los principales sectores económicos a nivel mundial, el cual ha tenido un gran desarrollo desde sus inicios, dicho desarrollo ha surgido principalmente por el cambio constante de las necesidades de los turistas y sus motivaciones de viaje; debido a que en el siglo XXI existe una mayor concentración de personas en zonas urbanas, motiva a las mismas a buscar lugares que les permitan desconectarse de su vida citadina (Trono, 2014). Además en la actualidad existe una mayor preocupación por el tiempo libre y su uso adecuado, los viajes son más cortos pero de mayor frecuencia, por tal motivo las personas buscan lugares y actividades de gran valor que generen experiencias inolvidables y de alta calidad (Trono, 2014, p. 1).

De esta manera, las diferentes motivaciones han permitido el desarrollo de una gran variedad de tipos de turismo, entre los cuales se contempla al turismo sostenible como una actividad que permite el aprovechamiento de los recursos, generando el menor impacto ambiental y cultural y, que promueve la participación directa e indirecta de las comunidades locales dentro de las actividades económico- turísticas (Quesada, 2010, pp. 110-112).

La OMT, se refiere al turismo sostenible como “El turismo que tiene plenamente en cuenta las repercusiones actuales y futuras, económicas, sociales y medioambientales para satisfacer las necesidades de los visitantes, de la industria, del entorno y de las comunidades anfitrionas” (OMT, 2001), es decir, es un turismo que tiene como enfoque la protección y conservación del medio ambiente, la participación y respeto hacia las comunidades anfitrionas, su cultura y tradiciones, el desarrollo de actividades económicas que se mantengan a largo plazo y permitan una distribución equitativa de los beneficios.

Dentro de este contexto, el Código Ético Mundial para el Turismo, bajo el artículo N° 3, establece que el turismo es un factor de desarrollo sostenible, cuyo objetivo es la inclusión activa de los actores involucrados para el desarrollo de actividades turísticas, en donde se promueva la protección del patrimonio natural, conservación de la diversidad biológica, de manera que se logre impulsar un mayor crecimiento económico sostenible para satisfacer las necesidades de generaciones tras generaciones (OMT, 2003).

Al ser el turismo conceptualizado como factor de desarrollo sostenible, permite que se desarrollen modalidades del turismo como el turismo comunitario, sus primeras definiciones datan de la obra de Murphy (1985), quien es el primero en definirlo y, establece que está conformado por la actividad turística y la comunidad local de un lugar específico; según Wilmort (1986), una comunidad corresponde a un grupo de individuos que comparten un “lugar, espacio e interés” (Wilmort 1986, citado en Ruíz, Hernández, Coca, Cantero, & del Campo, 2008, p. 401); dicha comunidad debe poseer el total control de sus recursos y

participar en la gestión y manejo directo de las actividades turísticas, las mismas que proporcionan beneficios económicos para la comunidad (WorldWide Fund for Nature (WWF), 2001, citado en Orgaz, 2013, p. 81).

Por su parte, Cruz Blazco (2012), señala que el turismo comunitario es el vínculo entre la búsqueda de conservación del medio ambiente y su biodiversidad, el respeto sociocultural y la rentabilidad económica, generada por actividades turísticas enmarcadas en el turismo comunitario; de esta manera se busca generar ingresos para las comunidades y a su vez, conservar los recursos naturales, culturales y patrimoniales de las mismas (Cruz Blazco, 2012, citado en Carrasco, Sucuy, & Chávez, 2016, p. 175).

Por su lado, Maldonado (2016), indica que el turismo comunitario está formado por cuatro principios que permiten el desarrollo sostenible de las actividades, de esta manera se establece como primer principio el ser socialmente solidario, es decir fomentar la cooperación y distribución equitativa de los beneficios económicos; el segundo principio es ser ambientalmente responsable, esto engloba la conciencia ambiental y la gestión para la protección de recursos naturales y territorios ancestrales; como tercer principio se contempla el ser económicamente viable, esto se enmarca bajo una gestión eficiente de los recursos, que permita obtener beneficios económicos rentables y a largo plazo; finalmente, el cuarto principio indica que debe ser culturalmente enriquecedor, lo que se traduce en el respeto hacia la identidad cultural de las comunidades y fomentar un intercambio cultural entre turistas y comunidades anfitrionas (Maldonado, 2016, pp. 20-22).

Ahora bien, en el Ecuador a partir de la década de los ochenta, se identifican las primeras actividades de turismo comunitario, vinculado a comunidades indígenas; pero, no es hasta siglo XX que se lo reconoce como actividad turística y a través de la Ley de Turismo del 2002 adquiere forma jurídica y se establece la Federación Plurinacional de Turismo Comunitario del Ecuador (FEPTCE), entidad que se encarga de regular las actividades que los centros turísticos

comunitarios deben cumplir al momento de ofrecer un servicio turístico (Ballesteros, Ramírez, Pérez, Cantero, & Tejedor, 2008, p. 403).

La FEPTCE, se ha encargado de temas de mercado y comercialización de los servicios que las comunidades ofrecen; como consecuencia de los esfuerzos por construir un organismo sólido para la administración de los centros turísticos comunitarios, el Ministerio de Turismo expide en el 2006 el reglamento para el registro de centros turísticos comunitarios, documento que establece como requisito obligatorio el formar parte de una comunidad, lo cual es verificado por el Consejo de Desarrollo de las Nacionalidades y Pueblos del Ecuador (CODENPE); esto, con el fin de evitar que otros grupos sin fines comunitarios accedan a esta calificación y sus beneficios (Ruíz & Solís, 2007, pp. 67,70,71).

Debido a la dificultad para registrarse como centros turísticos comunitarios, muchas comunidades han optado por otra alternativa, en este caso la relacionada con la Economía Popular y Solidaria (EPS). Este es un sistema económico alternativo que se contrapone al sistema capitalista, es considerado como una forma social de producción, enfocado en el trabajo más no en el capital; su objetivo es contribuir al desarrollo de los miembros que lo componen mediante una adecuada administración de los recursos, bienes y servicios, con un enfoque de autogestión (Quiroga, 2009, pp. 84-85).

Para Coraggio (1991), la EPS "...no sería sólo una fuente de empleo y de recursos para el desarrollo de la economía de mercado, sino un potencial para el desarrollo de una sociedad más solidaria" (Coraggio, 1991, citado en Bastidas & Richer, 2001, p. 16); es así que en el Ecuador bajo el Art.1 de la Ley de Economía Popular y Solidaria se define a la EPS como una organización formada por integrantes individuales o colectivos, que desarrollan actividades de comercio, producción e intercambio de bienes y servicios; basados en la cooperación, solidaridad y reciprocidad. Adicionalmente, su objetivo es fomentar una participación económica equitativa; como ya se mencionó anteriormente el enfoque es sobre el trabajo y no el capital, en donde se busca beneficios

colectivos más no individuales, bajo prácticas de comercio justo y consumo ético y responsable (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS), 2015).

Este sistema económico establece tres niveles de organización; asociativo, cooperativo y comunitario. El artículo 15 de la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario, establece que el nivel de organización de tipo comunitario corresponde al:

Conjunto de organizaciones, vinculadas por relaciones de territorio, familiares, identidades étnicas, culturales, de género, de cuidado de la naturaleza, urbanas o rurales; o de comunas, comunidades, pueblos y nacionalidades que, mediante el trabajo conjunto, tienen por objeto la producción, comercialización, distribución y consumo de bienes o servicios lícitos y socialmente necesarios, en forma solidaria y auto gestionada (SEPS, 2015).

De tal manera, las comunidades que no han podido registrarse como centros turísticos comunitarios, enmarcados en la estructura de la FEPTCE; serán regidos por el sector comunitario de la EPS, como es el caso específico de la comunidad de San José de Mashpi.

Ahora bien, sin tomar en cuenta bajo qué estructura económica se encuentra la comunidad, es importante mencionar que para un adecuado desarrollo de las actividades turísticas sean estas comunitarias o no, se necesita de una gestión de las mismas. La gestión, es el proceso en donde se orientan todas las actividades y acciones para el cumplimiento de objetivos planteados, contando con los suficientes recursos que permitan la secuencialidad de las mismas al momento de la puesta en marcha (Benavides, 2011, p. 13).

Para Crosby & Prato (2009, pp. 25-26), la gestión turística de tipo rural o comunitario, busca centrarse en un segmento de mercado específico, cuyo



objetivo es alcanzar la optimización de la capacidad y el uso de los recursos, enfocados en la sostenibilidad e integración de las comunidades. Por tal motivo, el primer paso para la gestión turística, es tener un amplio conocimiento de la demanda y sus motivaciones, de manera que permitan definir el segmento de mercado meta y así establecer estrategias que se ajusten al mismo. Así también, Royo y Serarols (2005), consideran a la gestión turística como un proceso en el que se debe establecer un mercado objetivo e identificar los segmentos y sus motivaciones, de manera que se puedan establecer estrategias para potencializar los atributos y características más sobresalientes de los atractivos turísticos (Royo & Serarols, 2005, citado en Guzman & García , 2012, p. 36).

Siguiendo a Ghedin y Macías (2011, pp. 5-6), quienes consideran que la gestión turística comunitaria engloba más que el reconocimiento de la demanda, los segmentos y sus necesidades; de tal manera, concibe a la participación de la comunidad como el eje fundamental para el desarrollo de las actividades turísticas, en donde los miembros de la comunidad participan en la toma de decisiones por un bien común. De la misma forma, son los miembros de las comunidades los que desarrollan los planes y controlan que los procesos establecidos en el plan de gestión se lleven a cabo.

El presente proyecto se sustenta en el modelo de gestión de turismo rural comunitario, desarrollado por la Fundación CODESPA, en donde se establecen dos componentes importantes que son la oferta y la demanda, de los cuales nacen elementos que permitirán gestionar el adecuado desarrollo de las actividades turísticas; dichos elementos son: organización comunitaria, desarrollo del producto, comercialización y alianzas estratégicas (Fundación CODESPA, 2011).

Se entiende por organización comunitaria, a una estructura organizativa, en donde todos los miembros tienen funciones asignadas y roles que deben cumplir para el desarrollo de la actividad turística, este tipo de organización es conocida comúnmente como asociación o red comunitaria; las características principales

de una organización comunitaria consisten en realizar reuniones de manera mensual, tener actas de las reuniones, contar con un reglamento interno y trabajar bajo procesos con una repartición equitativa de funciones (Fundación CODESPA, 2011, p. 43).

Por otro lado, el desarrollo del producto estará conformado por los atractivos turísticos, los servicios, infraestructura, equipamiento, accesibilidad y la imagen del sitio turístico; sin embargo, para poder desarrollar un producto turístico es necesario comprender la oferta del lugar, inventariar los atractivos turísticos, determinar los servicios que ofrece, analizar si la infraestructura y equipamiento son los adecuados para la prestación de servicios; así también se debe entender cuál es la demanda, sus motivaciones y expectativas (Fundación CODESPA, 2011, p. 52). Los elementos ya mencionados, corresponden al componente de la oferta; ahora bien, la demanda da paso a los elementos de comercialización del producto y alianzas estratégicas con el sector público y privado.

La comercialización es el proceso a seguir para que se efectúe la venta del paquete turístico, el proceso de comercialización implica que se desarrollen estrategias de comunicación, conocidas como el mix de comunicación, que corresponden a todas las actividades y medios por los cuales se dará a conocer los productos; y a su vez, es indispensable establecer los canales de distribución, por los cuales se efectivizará el intercambio del producto turístico entre los proveedores, en este caso la comunidad, y los turistas (Ruano, 2012, pp. 71-12).

Finalmente, las alianzas estratégicas, se definen como las relaciones institucionales que se establecen entre los miembros de la comunidad que poseen su emprendimiento turístico y miembros del sector público y privado, de manera que con su colaboración se potencialice la afluencia de turistas hacia la comunidad; un ejemplo de alianza con el sector privado es el desarrollo de capacitaciones para el fomento de prestación de servicios como son de: transporte, alojamiento, alimentación, guianza, entre otros. Por otro lado, un ejemplo de alianza con el sector público es el mantenimiento de carreteras,

señalización, apertura para la participación en ferias, inclusión de la oferta turística de la comunidad en la oferta que hacen los gobiernos como entidad gubernamental y, capacitación y certificación por parte del Ministerio de Turismo o gobiernos locales (Fundación CODESPA, 2011, pp. 73-74).

Por otro lado, bajo el concepto de la organización comunitaria, se optó por aplicar el modelo de orientaciones estratégicas para el fortalecimiento de la gestión asociativa desarrollado por Amézaga, Rodríguez, Núñez, & Herrera (2013), bajo la dirección del IICA. En el documento, se contempla dos aspectos que conforman la gestión asociativa: los socio-organizativos, que hacen referencia a la relación entre miembros y como estos se organizan, y los empresariales que se basan en temas económicos y productivos (Amézaga et al., 2013, p. 2).

De este modo, para el presente proyecto se toma como base el modelo de gestión socio-organizativo, el cual se desarrolla bajo la aplicación de cinco principios básicos: confianza, liderazgo, comunicación, compromiso y participación; dicho modelo tiene como objetivos desarrollar las siguientes capacidades: desarrollo de una visión y misión como asociación, mejoramiento del autoestima y empoderamiento de los miembros, liderazgo, trabajo en equipo, desarrollar alianzas estratégicas, inclusión y equidad de género, crecimiento económico, ofertar servicios de calidad, crecimiento institucional y capacidades de planificación (Amézaga et al., 2013, pp. 2-4).

De esta manera, la propuesta estratégica del proyecto se sustenta en el elemento de organización comunitaria con la aplicación del modelo socio-organizativo para el fortalecimiento social y organizacional entre los miembros, permitiendo que exista una adecuada gestión en el desarrollo de las actividades turísticas en el territorio.

## CAPÍTULO II. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

Para Tamayo los tipos de investigación son: Histórica, Descriptiva y Experimental; en donde, la investigación descriptiva se encarga de describir, registrar, analizar e interpretar las características más relevantes del fenómeno a ser estudiado (Tamayo, 2004, p. 46). Del mismo modo, Hernández, establece que la investigación de tipo descriptiva permite "...especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis" (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014, p. 92); lo que significa que el investigador establece las variables a ser analizadas para poder determinar la situación o condición sobre el fenómeno planteado.

Para este proyecto se utilizó la investigación descriptiva, puesto que permite analizar el comportamiento de los miembros de la comunidad de San José de Mashpi con respecto a la actividad turística que se fomenta dentro de su territorio, buscando comprender como se desarrollan las relaciones entre los miembros y, su organización y participación en el desenvolvimiento de actividades tanto turísticas como no turísticas; de manera que, los resultados permitan desarrollar estrategias que fortalezcan la asociatividad entre los miembros, y dicho fortalecimiento posibilite una óptima gestión de las actividades turísticas y servicios que se ofertan.

A su vez, se determinó que el enfoque a ser utilizado es de tipo cualitativo; según Bonilla y Rodríguez (2000), este tipo de investigación sirve para describir una situación o fenómeno social, en donde se pueden obtener datos descriptivos más no cuantitativos (Bonilla & Rodríguez, 2000, citando en Bernal, 2010, pp. 60-61). Siguiendo a Ruiz, considera que "El método cualitativo parte del supuesto básico de que el mundo social es un mundo construido con significados y símbolos lo que implica la búsqueda de la construcción y sus significados" (Ruiz, 2012, p. 45); así pues, su objetivo es analizar la conducta de los individuos como parte de un todo y no como variables de la investigación, de manera que se pueda

contextualizar y dar un significado a la conducta humana y la interacción con su entorno natural (2012, pp. 44-45).

En estudios similares de turismo rural comunitario se ha utilizado principalmente metodología cualitativa; sin embargo, técnicas cuantitativas han permitido enfoques complementarios en los estudios de este tipo. Por ejemplo, en estudios de caso de Malasia y Corea del Sur, donde desde diferentes enfoques, se busca identificar los elementos que permiten el desarrollo del turismo comunitario.

En el caso de Malasia, el propósito de la investigación realizada por Amir, Ghapar, Jamal, & Najiah (2015), se centra en determinar si el desarrollo sostenible es posible en el turismo rural del país e interpretar los factores que contribuyen a la resiliencia en las comunidades de turismo rural. La metodología de investigación aplicada por Amir, Ghapar, Jamal, & Najiah (2015) fue una extensa revisión bibliográfica sobre temas relacionados a turismo rural y comunitario y resiliencia comunitaria; a su vez, se aplicó las técnicas de observación y visitas INSITU en cinco comunidades.

Sin embargo, para los autores, la principal limitación es que se tomaron en cuenta únicamente los factores determinantes de la resiliencia, siendo estos: estilo de vida y cultura, relación con las autoridades, flexibilidad de la comunidad y condiciones medioambientales; dejando de lado aspectos legales, regulatorios y de asociaciones. Como resultado de la investigación se sugiere que la sostenibilidad en el desarrollo de turismo en áreas rurales ayuda a asegurar la capacidad de resiliencia de las comunidades.

Además, se indentificó que la cultura es el elemento determinante del estilo de vida y comportamiento de los miembros, a su vez que existe una estrecha relación y apoyo por parte de entidades públicas ya que no solo ayuda al desarrollo de las comunidades sino también, al cumplimiento de los objetivos de sostenibilidad gubernamentales. De igual manera, se determinó que la resiliencia depende mucho de la flexibilidad y disposición de los miembros de la

comunidad para reorganizarse y mantener una continuidad de las actividades, por último, se identificó que para las comunidades es importante mantener la diversidad y preservar en estado natural el ecosistema en donde se desarrollan las actividades turísticas y la vida cotidiana de los miembros.

Por otro lado, en el caso de Corea del Sur, el propósito de la investigación realizada por Park, Lee, Choi, & Yooshik (2012), se enfoca en determinar los factores que influyen al capital social, el mismo que tiene un efecto en la organización de las comunidades dedicadas al turismo rural. La metodología de investigación aplicada fue la ejecución de encuestas estructuradas auto administradas que se realizó a 380 residentes correspondientes a 38 comunidades (Park, et al., 2012, p. 1514); a su vez, se aplicó el método de análisis por agrupación en donde se pudo identificar dos grandes grupos de capital social: nivel alto y nivel bajo. Finalmente con el modelo de regresión logística binaria se determinó las variables que influyen a los dos tipos de capital social.

Como resultados, a través del análisis factorial se identificó cuatro factores: cooperación, normas, confianza y redes; siendo el factor de cooperación el de mayor porcentaje con respecto a la varianza total y el factor de confianza el de menor porcentaje (Park, et al., 2012, p. 1116). A su vez, se aplicó un análisis discriminante para determinar cuál de los cuatro factores del capital social era el mayor influyente para distinguir cada grupo; en donde se concluyó que el factor cooperación era el de mayor influencia para categorizar los grupos.

El modelo de regresión logística binaria permitió identificar que las variables que mayor efecto tienen sobre los dos grupos de capital social son: el nivel de participación en el desarrollo del turismo rural y el tipo de cosecha; en donde las residentes que tenían mayor involucramiento en las actividades turísticas y poseían plantaciones de frutas, vegetales y arroz tenían mayor probabilidad de pertenecer al grupo de capital social alto ya que tienen mayor incentivos de

trabajar de forma colaborativa con los demás residentes que poseen las mismas plantaciones.

Como se aprecia en los trabajos expuestos anteriormente, la investigación de tipo cualitativo es predominante en este tipo de estudios, de manera particular al tratarse de análisis relacionados con la conducta de los individuos y fenómenos sociales. Al igual que en el caso de Malasia, se partió de una revisión bibliográfica de fuentes secundarias, las cuales permitieron realizar una breve descripción de la situación actual del territorio de Mashpi, analizar el sistema turístico que se desarrolla en la comunidad y comprender el modelo empresarial de la asociación de turismo.

Por otro lado, a diferencia del caso de Corea del Sur, en donde se aplicó una selección aleatoria para la aplicación de encuestas, debido a la baja densidad de pobladores que conforman la comunidad de San José de Mashpi, se realizó una selección no aleatoria, en donde se identificó informantes clave para la aplicación de entrevistas y encuestas.

Con respecto a las entrevistas se aplicó la de tipo semi-estructurada, la misma que permite al investigador tener una interacción más personalizada con distintos individuos, con el fin de obtener sus opiniones y perspectivas con respecto al problema de investigación, dicha técnica se caracteriza por partir de preguntas ya establecidas por el investigador, pero que pueden ser modificadas para ajustarse a las necesidades del momento en que se está realizando la entrevista (Díaz, Torruco, Martínez, & Varela, 2013). Las herramientas planteadas para el desarrollo de esta técnica fueron: guía de preguntas abiertas sujetas a posibles modificaciones (ver ANEXO 1), sociograma que posibilita hacer un análisis de las relaciones entre actores tanto internos como externos y, árbol de problemas y objetivos; el conjunto de estas herramientas permitieron identificar la problemática y puntos críticos del proyecto y, así poder establecer una propuesta estratégica en base a la información obtenida.

Finalmente, en el caso de las encuestas, como se empleó en Corea del Sur, para el presente proyecto se aplicó únicamente la técnica de sondeo de opinión a cinco informantes clave, esta técnica a diferencia de las encuestas, no cuenta con un número de muestra para su respectiva aplicación; esta técnica se aplicó bajo el método de muestreo no probabilístico y la técnica de muestreo por conveniencia, de manera que es el investigador quien escoge a los encuestados de acuerdo a sus necesidades o conveniencia (Hair, Bush, & Ortinau, 2010, pp. 146-150).

La herramienta que se utilizó fue un modelo de encuesta adaptado del modelo de evaluación de desempeño socio-organizativo de una organización agro empresarial desarrollado por Amézaga et al, (2013). La aplicación de esta encuesta (ver ANEXO 2) permitió identificar los puntos críticos en la relación entre los miembros de la asociación de turismo y su organización en base a los principios de: confianza, liderazgo, comunicación, compromiso y participación; para así, poder establecer una matriz de estrategias que permita fortalecer los puntos débiles en cuanto a su gestión socio-organizativa.



## **CAPÍTULO III. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE DATOS Y RESULTADOS RECOPILADOS**

### **3.1 Caracterización situacional del territorio**

#### **3.1.1 Caracterización físico - ambiental**

La comunidad de San José de Mashpi está ubicada en la parte noroccidental del DMQ, en la parroquia de Pacto, provincia de Pichincha; a una distancia de 112 km de la ciudad de Quito con una altitud de 900 m.s.n.m, la temperatura en el día oscila entre los 12 a 25 °C y en la noche no baja de los 18°C, en los ríos la temperatura promedio es de 20°C con una precipitación de 6.000 mm por año (Dominic Hamilton, s. f., p. 32)

Mediante el acuerdo N° 23 emitido por el Ministerio del Ambiente (Aguñaga, 2011, p. 3), se establece que el 12 de noviembre de 2010, se rectifica el área correspondiente a la Reserva de Mashpi emitido en el acuerdo N° 88, obteniendo como superficie total un territorio de 1.778,0 hectáreas, las cuales están limitadas por: “Cooperativa Guayabillas al norte, Río Sune Chico al sur, Cooperativa Azanza al este y el Río Guambupe al oeste” (Ministerio del Ambiente, s.f, p 1 citado en Villagrán, 2016, p. 22); en donde 671 hectáreas son declaradas como Bosque Protector de Mashpi (Museo Ecuatoriano de Ciencias Naturales (MECN) - SA (DMQ), 2010, p. 45). Como ya se mencionó anteriormente para el año 2011, la Secretaría del Ambiente crea el Área Natural Protegida de Mashpi – Guaycuyacu – Saguangal, la cual se encuentra en la categoría de las ACUS (Secretaría de Ambiente del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, 2016).

El bosque protector de Mashpi está conformado principalmente por dos ecosistemas: bosques pluvial montano bajo de los Andes del norte y bosques húmedos del Chocó. El primero se caracteriza por estar ubicado de 1300 a 1800 m.s.n.m, posee una selva siempre verde con suelos drenados que permiten el crecimiento de la vegetación, las estaciones secas son muy escasas y su

duración es de un mes cada año; entre su flora se puede encontrar gran variedad de epífitas como musgos, orquídeas, helechos y bromelias; en cuanto a su fauna existe una gran variedad de especies como el escarabajo pelotero que es una especie endémica de la cordillera andina ((MECN), 2009, pp. 22-24). El segundo ecosistema se caracteriza por poseer una extrema humedad, debido a las corrientes cálidas provenientes de la región Costa, Chocó es considerado uno de los 34 puntos más calientes del mundo, motivo por el cual posee una gran variedad de especies de flora y fauna y muchas de ellas endémicas (García, Parra, & Mena, 2014, p. 128).

Independientemente del ecosistema la flora y fauna de la Reserva de Mashpi es mega diversa; así pues se han encontrado un total de 179 especies vegetales, de las cuales 12 son endémicas y 10 de estas fueron declaradas en estado de vulnerabilidad, entre las especies se encuentran: arbóreas, arbustos, herbáceas, palmas y trepadoras. Con respecto a la fauna se han identificado un total de 50 especies de mamíferos (ardillas, oso de anteojos, murciélagos); 139 especies de aves, de las cuales 12 se encuentran en las categorías de peligro, vulnerables y casi amenazadas (colibríes, tucanes, Cuco Hormiguero Franjeado, búhos, tangaras, gavilanes); 16 especies de anfibios (ranas); 35 especies de reptiles, 2 especies son endémicas y 13 especies de peces (tilapias) ((MECN) - SA (DMQ), 2010, pp. 45-47).

### **3.1.2 Caracterización socio – económica**

La comunidad de Mashpi está conformada por 35 familias que dan un aproximado de 200 habitantes, principalmente colonos que llegaron al territorio producto de procesos de migración interna. Actualmente no existen datos estadísticos emitidos por el Instituto Nacional de Estadística y Censo (INEC) sobre el total de población en cada uno de los recintos; sin embargo, se tienen datos generales sobre la parroquia de Pacto a la cual pertenece la comunidad de Mashpi, de esta manera, para el censo del 2010 se obtiene que existen un total de 4820 habitantes, con un índice de pobreza del 83,07%, y un índice de

analfabetismo del 8,08% con mayor incidencia en las mujeres (GESTNOVA & Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial de Pacto, 2015, p. 5,39).

Con respecto a la actividad económica, las principales actividades a las que se dedican los habitantes de la comunidad de Mashpi son: producción de ganado; monocultivos de palmito, se obtiene alrededor de 60 a 140 tallos por hectárea; producción lechera se genera de 3 a 7 litros de leche diarios por vaca; la piscicultura también se ha incursionado en las actividades económicas, se cría principalmente tilapias y carpas para ser comercializados en la ciudad de Quito y los Bancos. Además, también se desarrolla la agroecología en algunas fincas, en donde se realizan proyectos agro turísticos (GESTNOVA & Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial de Pacto, 2015, pp. 57-59; Secretaria de Ambiente, 2010, p. 37,39).

Así también, se ha visto al turismo comunitario como una alternativa para el crecimiento económico de la comunidad, por tal motivo se creó en junio de 2011 la Asociación de Servicios Turísticos el Paraíso del Río Mashpi (ASOSELPAM), cuya finalidad es involucrar a las familias en la prestación de servicios turísticos bajo una modalidad económica denominada Economía Popular y Solidaria; de igual forma esta asociación busca gestionar la inversión externa y dar un giro en la organización a nivel comunitario (Torres, comunicación personal, 2015).

### **3.1.3 Caracterización de infraestructura**

La infraestructura corresponde a los servicios básicos como son: salud, educación, transporte, agua, luz, recolección de basura y servicios telefónicos; los mismos que no son solo indispensables para los residentes con el fin de mejorar la calidad de vida, sino también para los turistas que visitan el lugar, ya que si estos servicios son muy limitados no van a permitir el adecuado desarrollo de las actividades turísticas que se puedan desarrollar en la localidad.

En cuanto a salud, la comunidad de Mashpi carece de un centro de salud por lo que en caso de necesitarlo los habitantes deben asistir al más cercano que se localiza en Saguangal y en caso de emergencia deben dirigirse a Pedro Vicente

Maldonado o Miguel de los Bancos (Secretaria de Ambiente, 2010, p. 35). En el ámbito educativo, la comunidad cuenta con una escuela primaria unidocente con capacidad para 30 estudiantes, la educación secundaria la deben recibir en el recinto adjunto Pachijal que tiene capacidad para 200 estudiantes (Torres, comunicación personal, 2015).

La comunidad cuenta con alumbrado público, dicho sistema eléctrico es obtenido gracias a la creación del hidroeléctrica Manduriacu; la cobertura de telefonía celular es limitada, solamente una compañía cubre este tipo de servicio en el sector; no cuentan con servicio de internet y el sector más cercano para adquirirlo es Guayabillas y Pachijal (Secretaria de Ambiente, 2010, p. 35; Torres, comunicación personal, 2015). El servicio de distribución de agua lo realizan de forma directa y autónoma a través de un sistema de tubería instalado por un miembro de la comunidad, el mismo se encarga de su limpieza y mantenimiento por un valor mensual de 5.00 dólares (Nelly, 2017).

Desde la comunidad de Mashpi no se cuenta con un servicio de transporte público hacia la cabecera cantonal, sin embargo existen unas “rancheras” que transportan a los habitantes fuera del recinto de Mashpi siguiendo la ruta Mashpi - Pachijal- Pedro Vicente Maldonado y viceversa, el valor es de 2.50 dólares; también se puede encontrar las camionetas taxi que siguen la ruta Pacto – Mashpi por un precio de 25.00 dólares o la ruta Bancos- Mashpi por 30.00 dólares (GESTNOVA & Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial de Pacto, 2015, p. 85).

En cuanto a la recolección de desechos, no cuenta con un sistema a pesar de pagar una tarifa cada mes en la planilla de luz por concepto de recolección de basura, por tanto, cada familia se hace cargo de sus desechos; gran parte de los desechos orgánicos son reutilizados como abono o alimento de animales y los que no reutilizables se los quema, entierra o se arroja en las quebradas y ríos cercanos provocando una alta contaminación ambiental; se cuenta también con iniciativas más ambientalistas de separación, reciclaje y movilización de los

residuos hacia Pacto a través del servicio de camionetas que transportan mensualmente alrededor de 20 quintales de desechos por un valor de 40.00 dólares (Secretaría de Ambiente, 2010, p. 35; Torres, comunicación personal, 2015).

### **3.2 Análisis del sistema turístico**

La OMT (1998), enuncia que el sistema turístico es un conjunto o sistema formado por cuatro componentes: demanda, oferta, espacio geográfico y los operadores del mercado. Sin embargo, al turismo se ha venido estudiando desde mucho tiempo atrás a través de un enfoque sistemático que permita analizar y describir la actividad turística y la relación entre los diferentes elementos que la componen, de esta manera se han desarrollado 3 fases en el estudio del turismo conocidas como pre-paradigmática, paradigmática y post-paradigmática en las cuales varios autores han desarrollado sistemas turística cada uno con un enfoque diferente (Varisco, 2013, pp. 64-66).

Para Boullón, “no existe una única versión explicativa del sistema turístico, lo cual no significa que haya muchos sistemas, sino sólo uno con varias facetas” (Boullón, 2006, p. 56) filosofía del turismo, así pues, su modelo se encuentra conformado por dos elementos principales: oferta y demanda de los cuales nacen subelementos: atractivos turísticos, planta turística, infraestructura y superestructura. En concordancia, Beni parte del sistema desarrollado por Boullón pero añade más elementos; Beni, analiza al turismo como un sistema compuesto por tres conjuntos: conjunto de relaciones ambientales, que engloba a los subsistemas ecológico, social, económico y cultural; conjunto de organización estructural, conformado por la infraestructura y superestructura; y el conjunto de acciones operacionales en donde se da la dinámica del turismo y está conformado por un mercado, oferta (atractivos, planta turística), demanda (decisión de compra) y canales de distribución (Panosso, 2008, p. 55; Panosso & Lohmann, 2012, pp. 29-31).

Finalmente, Molina en su sistema turístico incluye los elementos desarrollados de forma independiente por Boullón y Beni; pero, añade un último elemento que lo considera sustancial para el desarrollo de las actividades turísticas y corresponde a la comunidad receptora (Panosso & Lohmann, 2012, pp. 27-28). Para el análisis en el territorio de Mashpi se aplicará una sinergia de los tres sistemas estudiados previamente y se detallará los elementos más importantes considerados por el investigador.

### **3.2.1 Análisis de la oferta**

De acuerdo a Cooper (1993, p 28), la oferta turística está formado por dos elementos interrelacionados: los atractivos turísticos y los servicios de apoyo turístico, en donde existe la participación de los prestadores de servicio y la comunidad local; también existe una participación de las entidades gubernamentales, que son quienes establecen las leyes y políticas para el desarrollo de las actividades turísticas (Cooper, 1993, p. 28 citando en Covarrubias & Durán, 2014, pp. 13-15)

Cabe mencionar que el objetivo principal del proyecto Plandetur 2011-2014, fue “Fortalecer la calidad, sostenibilidad y competitividad del sector turístico... con la finalidad de potencializar las condiciones de la oferta turística nacional fomentando el desarrollo local que genere oportunidades equitativas en el marco del Buen Vivir” (Ministerio de Turismo, 2011, p. 29), de esta manera se infiere que la oferta turística es un elemento indispensable no solo para la actividad económica sino también para el fortalecimiento cultural de las comunidades y protección del medio ambiente.

#### **3.2.1.1 Identificación de atractivos y servicios turísticos de Mashpi**

Como ya se identificó previamente, Mashpi se encuentra en un sector rico en biodiversidad, lo que la convierte en un área potencialmente turística; a continuación se muestra en la tabla 1 los atractivos turísticos recopilados a través

de visitas al territorio y entrevistas con personas de la comunidad y miembros de la asociación de turismo ASOSELPAM.

**Tabla 1**

*Atractivos turísticos de la comunidad de Mashpi*

N°	Atractivo	Actividades	Servicios
1	<b>Reserva Pambiliño</b>	Caminatas en el bosque	Guianza personalizada
		Observación de florecimiento de pambiles	Participación en el proceso de siembra y cosecha de cultivos
		Cultivos Frutales	
2	<b>Reserva Mashpi Shungo</b>	Siembra y cosecha de cacao	Participación en el proceso de siembra y cosecha de cacao y elaboración de chocolate
		Elaboración de chocolate orgánico	
3	<b>Finca Guerrero</b>	Caminatas (senderismo)	Guianza personalizada de aventura
		Visita a cascadas	
4	<b>La Amagusa</b>	Caminatas	Guianza personalizada
		Avistamiento de aves (endémicas Chocó)	
5	<b>Río Mashpi</b>	Tubing	Utilización del Río para actividades recreativas
		Observación de ecosistema	
		Actividades deportivas y recreativas	
6	<b>Reserva Mashpi</b>	Observación de Biodiversidad de flora y fauna	Guianza personalizada
		Caminatas (senderismo)	
7	<b>Biciruta Pacto – Mashpi</b>	Ciclismo de aventura (15-17 km)	Guianza ciclo ruta y acompañamiento con carro escoba
		Observación de flora y fauna	Refrigerio

Adaptado de Propuesta de desarrollo de un producto turístico para la comunidad de Mashpi, parroquia de Pacto, Distrito Metropolitano de Quito, Carolina Villagrán, (2016, pp 44-45)

La ASOSELPAM, es el organismo encargado de la oferta de servicios turísticos los cuales son ofertados por familias participantes de la asociación de turismo, dentro de esta oferta se dispone de alojamiento comunitario en las distintas fincas, comedores, operación turística que corresponde a la guianza especializada en cada uno de los atractivos turísticos ya mencionados y espacios de recreación. En la tabla 2, se muestra a detalle los servicios turísticos ofertados por la ASOSELPAM (Torres, comunicación personal, 2015).

Tabla 2

Servicios turísticos ofertados por la ASOSELPAM

N°	Nombre	Tipo de servicio	Descripción	Costo
1	Posada Don Tello	Alojamiento	Capacidad max. 16 pax, desayuno incluido, área de recreación (mesa de billar, karaoke, TV)	12,00 USD p/pax
2	Mashpi Shungo	Alojamiento	Capacidad max 5 pax, estadía mínima 1 semana, enfocada en turismo CAVE	12,00 - 15,00 USD p/pax
3	Pambiliño	Alojamiento	Capacidad max 13 pax, enfocada en turismo CAVE	12,00 USD p/pax
4	Área de camping río Mashpi	Alojamiento	Capacidad max 18 pax, servicio de baños y personal de apoyo	5,00 USD p/pax
5	Comedor San José	Comedor	Capacidad 35 pax, desayunos, almuerzos, cenas, <i>snacks</i> y platos a la carta	2,50 - 5,00 USD
6	Alquiler de equipo	Complementario	Equipo para <i>tubbing</i> , capacidad max 15 pax.	10,00 USD p/pax
7	Tour Leader - bici ruta	Complementario	guianza para 8 - 10 pax	30,00 USD por grupo
8	Venta de chocolate orgánico	Complementario	Chocolate elaborado en las fincas "Chocolate Mashpi"	2,50 - 3,50 USD c/u
9	Transporte	Complementario	Camionetas taxi capacidad max 10 pax	30,00 USD por grupo
10	Área de recreación	Complementario	Ubicación a orillas del río, capacidad max 25 pax, dispone de mesas, pérgolas y <i>canopy</i> de niños	0,25 USD p/pax en feriados

Adaptado de Diseño de un manual de buenas prácticas enfocado en la prestación de servicios turísticos para la asociación “El Paraíso del Río Mashpi”, Patricia Arellano, (2016, pp. 27-29); Propuesta de desarrollo de un producto turístico para la comunidad de Mashpi, parroquia de Pacto, Distrito Metropolitano de Quito, Carolina Villagrán (2016, pp. 46-50)

### 3.2.1.2 Identificación de modalidades turísticas presentes en Mashpi

Las modalidades de turismo identificadas en el territorio de Mashpi corresponde a: Turismo de aventura, aviturismo, turismo científico, académico, voluntario y educativo (CAVE), ecoturismo y turismo rural. En la tabla 3, se muestra las actividades potenciales en cada una de las modalidades mencionadas.



**Tabla 3**  
*Modalidades de turismo identificadas en Mashpi*

Modalidad	Actividades	Modalidad	Actividades
<b>Turismo de Aventura</b>	Ciclismo de montaña: rutas Mashpi - Y; Mashpi - Pachijal: Mashpi – Guayabillas  Tubbing	<b>Aviturismo</b>	Observación de especies endémicas: Cuco hormiguero bandeado, Hormiguero colimocho, Pájaro paraguas y Perlita pechipizarrosa
<b>Turismo Rural</b>	Prestación de servicios comunitarios	<b>Ecoturismo</b>	Actividades agro-turísticas, trabajo en fincas
<b>Turismo CAVE</b>	Trabajo de voluntariado en fincas como Mashpi Shungo y reserva de Pambiliño		

Adaptado de Plan de Manejo ACUS Mashpi, Secretaria de Ambiente, (2010, pp. 42-43); Propuesta de desarrollo de un producto turístico para la comunidad de Mashpi, parroquia de Pacto, Distrito Metropolitano de Quito, Carolina Villagrán, (2016, pp. 51-54)

### 3.2.2 Análisis de la demanda

Mathieson (1990), enuncia que la demanda turística corresponde al número de personas o grupos de personas que trasladan a lugares fuera de su residencia, cuya motivación es utilizar los bienes y servicios turísticos de lugar en específico. Varisco (2013), añade que la demanda se la puede analizar desde dos aspectos: volumen y perfil del cliente (Varisco, 2013, p. 67). Por su lado Boullón (2004), señala que la demanda turística equivale a la suma de las demandas de cada uno de los atractivos turísticos de un pueblo, ciudad o país; con demandas se refiere a las variables que generan ingresos como gasto promedio, noches de estadía, etc. (Panosso, 2008, p. 55).

En el DMQ, la demanda turística es muy extensa, de acuerdo al reporte emitido por Quito Turismo (2012), el área de las 33 parroquias rurales es diez veces mayor que en las parroquias urbanas; sin embargo, la demanda turística es mayor en zonas urbanas, este fenómeno ocurre principalmente por la insuficiente gestión para revalorizar los atractivos turísticos de las zonas urbanas (Empresa Pública Metropolitana de Gestión de Destino Turístico, 2012, pp. 8-9)

### **3.2.2.1 Histórico de demanda**

En los últimos datos turísticos recopilados por Quito Turismo (2013), se manifiesta que el total de visitas en el DMQ para diciembre del 2013 fue de 628.958 y con una proyección de 996.383 para el 2018. La Parroquia de San Antonio alcanza un total de 120.000 turistas al año, por su parte Pacto, parroquia en la que se ubica Mashpi, alcanzó un total de 3.000 visitas con un gasto promedio de 21,00 a 50,00 dólares por pax (Empresa Pública Metropolitana de Gestión de Destino Turístico, 2011, pp. 14-16, 2012, p. 21).

### **3.2.2.2 Demanda actual de la comunidad**

Mashpi al ser un recinto pequeño de la parroquia de Pacto, no dispone de datos estadísticos sobre el total de visitantes que se reciben en el sector; sin embargo, por medio de entrevistas a expertos y visitantes, se ha logrado recopilar información, de manera que se puede identificar un aproximado de afluentes de turistas, dependiendo la modalidad de turismo y determinar el perfil de los visitantes en la comunidad de Mashpi.

De esta manera, se determinó que para la modalidad de turismo de aventura se tiene una afluencia de 30 a 45 visitantes principalmente fines de semana y feriados en los meses de julio – septiembre; en el ecoturismo la afluencia es de 30 a 50 visitantes mensuales en los meses de junio – agosto y feriados; en aviturismo se registró un promedio de 180 a 230 visitantes anuales sólo en época de verano; el turismo rural por su parte demuestra el mayor índice de turistas con un promedio de 300 a 3000 visitantes anuales en fines de semana y feriados; por el contrario el turismo CAVE demostró el menor nivel de afluencia turística con un promedio de 6 personas en los meses de junio – agosto, pero con una estadía promedio de tres semanas a dos meses (Villagrán, 2016, p. 60).

### 3.2.2.3 Perfil de visitante

De acuerdo a las entrevistas realizadas por Arellano (2016, pp. 41-48) se define al perfil del turista de la siguiente manera:

- El 89% de los visitantes son nacionales, de los cuales el 92% proviene de Quito y el 11% extranjeros.
- Los viajes lo realizan mayoritariamente familias 53% y entre amigos un 32%.
- El 45% de los visitantes nacionales bordean entre los 20 y 40 años; mientras que el grupo de extranjeros la edad de los visitantes es alrededor de 40 a 60 años.
- Los mercados potenciales en el exterior corresponden a Estados Unidos con el 37%, seguido de Suiza, Brasil e Italia con el 21% y Canadá con el 18%.
- La información acerca de Mashpi es obtenida un 61% a través de amigos, 20% por un canal de distribución y 19% de fuentes como internet y agencias de viaje.
- El 68% de los visitantes tienen un promedio de estadía de un día con un gasto promedio de 5,00 – 50,00 dólares dependiendo la actividad turística.
- El 51% de turistas nacionales tienen como mayor motivación el ocio, mientras que el 33% los extranjeros su motivación son los estudios.
- Las actividades turísticas que motivan a los visitantes a realizar su viaje son: avistamiento de aves, caminatas, ciclismo, voluntariado, involucramiento con la comunidad, visita a fincas y participación en las actividades agrícolas. El 34% de turistas nacionales son motivados por la visita al río, mientras que el 28% de turistas extranjeros son motivados por la visita a las fincas.
- Como principales requerimientos de los turistas para mejorar la experiencia turística son: disponer de sitios de alimentación y contar con guías nativos especializados.

### **3.2.3 Análisis de la superestructura**

Para Boullón (2016), la superestructura corresponde a un subsistema del sistema turístico que está conformado por todos los organismos públicos y privados cuyo objetivo es optimizar y modificar el funcionamiento de cada uno de los subsistemas que entregan al sistema turístico y facilitar la relación entre las mismas de modo que la actividad turística fluye con normalidad.

Los organismos públicos ya sean estos gubernamentales, municipales, provinciales o locales, son responsables de la administración del sector turístico, es decir se encargan de la promoción turística del destino, velan por la calidad de los servicios públicos refiriéndose a la infraestructura del territorio, controlan y fijan precios, se encargan del desarrollo de turismo social, gestionar posible inversión privada, etc. Por su parte los organismos privados, siendo estos, asociaciones hoteleras, restaurantes, agentes de viaje, guías turísticos, empresas de eventos, espacios de animación y recreación, son entidades encargadas de la prestación de servicios.

A pesar de ser dos elementos sustanciales para la infraestructura turística existe una especie de antagonismo entre organismos públicos y privados debido a que cada organismo busca su beneficio propio, lo que provoca que no se tenga objetivos mutuos y no se pueda trabajar de manera asociada para el desarrollo de las actividades como tal (Boullón, 2006, pp. 50-54; Varisco, 2013, pp. 68-69). Es importante mencionar que dentro de este subsistema también se consideran a las entidades no gubernamentales como por ejemplo asociaciones comunitarias, comités, universidades, etc.

#### **3.2.3.1 Involucrados públicos y privados**

En Mashpi se cuenta con la participación de varios organismos públicos y muy pocos privados, en la tabla 4 se muestra a los organismos involucrados para el

desarrollo de las actividades turísticas en las comunidad y su intereses con respecto a las mismas.

**Tabla 4**

*Actores de la superestructura en la comunidad de Mashpi*

<b>Organismos</b>	<b>Tipo</b>	<b>Intereses</b>
<b>Con Quito</b>	Público	Impulsar el desarrollo económico social sostenible
		Fomentar las capacidades productivas de los actores de la Economía Popular y Solidaria (EPS) (ConQuito Agencia de promoción Económica, s. f.).
<b>GADP Pichincha Secretaría de Desarrollo Económico Dirección de Fomento Productivo</b>	Público	Promover el desarrollo provincial, establece políticas públicas provinciales
		Garantizar el cumplimiento del plan del Buen Vivir
<b>GAD Pacto</b>	Público	Promover el desarrollo sostenible de las comunidades (Mashpi)
<b>Secretaría del Ambiente (SA) del DMQ</b>	Público	Coordinar la gestión del subsistema municipal en áreas protegidas
<b>Quito Turismo</b>	Público	Fomentar y promocionar el turismo comunitario
		Brindar talleres de capacitación a comunidades (Mashpi)
<b>Comunidad de Mashpi</b>	Sociedad Civil	Desarrollar la actividad turística comunitaria
<b>Mancomunidad Chocó Andino</b>	Cooperación	Protección de bosques y el establecimiento y promoción de alternativas productivas sostenibles como agricultura, comercio, ganadería y turismo (Bosques Andinos, 2016).
<b>Asociación de Productores agropecuarios Mashpi</b>	Sociedad Civil	Fomentar la actividad agropecuaria en el territorio de Mashpi y Pachijal.
<b>ASOSELPAM</b>	Sociedad Civil	Fomentar la participación de las comuneros en la prestación de servicios turísticos
		Promover el desarrollo económico a través de la actividad turística
<b>UDLA</b>	Cooperación - Academia	Cooperar en la gestión de actividades turísticas en la comunidad.
<b>Universidad Central del Ecuador (UCE)</b>	Cooperación - Academia	Cooperar y guiar en el desarrollo de proyectos de infraestructura dentro del territorio.
<b>Universidad San Francisco de Quito (USFQ)</b>	Cooperación - Academia	Colaborar en proyectos de investigación relacionados a la biología.

<b>Universidad Tecnológica Indoamericana (UTI)</b>	Cooperación - Academia	Cooperación científica en la búsqueda de alternativas para la conservación de la biodiversidad de Mashpi (Maldonado, 2014).
<b>Fundación Imaymana</b>	No gubernamental	“Promover la conservación y desarrollo sostenible de la región del Chocó Andino” conformada por reservas dentro del territorio de Mashpi (Fundación Imaymana, 2016).
<b>Fundación Utopía</b>	No gubernamental	Cooperación en talleres de producción orgánica y fortalecimiento organizativo de la asociación de turismo.
<b>ONG Schmitz</b>	No gubernamental	Ayuda en proyectos de desarrollo de otras fundaciones a través del apoyo técnico para la administración y gestión de los proyectos (Schmitz Stiftungen, s. f.).
<b>Consortio para el Desarrollo Sostenible de la Ecorregión Andina (CONDESAN)</b>	No gubernamental	Promover procesos de investigación para lograr una gestión sostenible de los recursos naturales y esto contribuya a superar los índices de pobreza y asegure el bienestar de la población (UNEP-REGATTA, 2017).
<b>Corporación para la investigación, capacitación y apoyo técnico para el manejo sustentable de los ecosistemas tropicales (ECOPAR)</b>	No gubernamental	Alianza estratégica para apoyar en el aspecto técnico y así poder conformar la Fundación Imaymana y establecer el plan de manejo de Acus Mashpi (Torres, comunicación personal, 2017). Su objetivo es la gestionar áreas protegidas y promover un adecuado manejo de los bosques y plantaciones forestales (Ecopar, s. f.).
<b>Mashpi Lodge</b>	Privado	Involucrar a la comunidad en la prestación de servicios ofertados por el Lodge.

Adaptado de Propuesta de desarrollo de un producto turístico para la comunidad de Mashpi, parroquia de Pacto, Distrito Metropolitano de Quito, Carolina Villagrán, (2016, pp. 40, 193-198)

### 3.3 Análisis del modelo empresarial actual

#### 3.3.1 Estructura de la empresa

##### 3.3.1.1 Nombre de la empresa

Asociación de Servicios Turísticos el Paraíso del Río Mashpi (ASOSELPAM).

##### 3.3.1.2 Reseña histórica

Las actividades turísticas organizadas en la comunidad San José de Mashpi, tiene su punto de inicio en el año 2006, cuando un grupo de 20 pobladores,

motivados por un seminario de concientización turística que realizó el Ministerio de Turismo, se interesan en ofertar actividades turísticas; sin embargo, este proyecto no se pudo concretar ya que parte de los integrantes de esta iniciativa migraron. No es hasta el 2012, cuando el territorio de Mashpi fue declarado como ACUS, que los miembros de la comunidad decidieron retomar el proyecto como una alternativa económica y sostenible, por lo que se comienza a ofertar los comedores comunitarios, alojamiento comunitario, visita a fincas agro-turísticas y el espacio de recreación de uso responsable. No obstante, la asociación no estaba constituida de forma legal, por lo que en el 2014 obtiene su regularización de forma jurídica con el nombre de Asociación de Servicios Turísticos el Paraíso del Río Mashpi con su siglas ASOSELPAM; de esta manera es regida por la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria, bajo la supervisión de la SEPS (Torres, comunicación personal, 2015). En la tabla 5 se muestra la lista de los primeros socios que conformaron la ASOSELPAM y los servicios que prestan.

**Tabla 5**

*Socios de la ASOSELPAM y su participación en las actividades turísticas*

<b>Socios y Socios de la ASOSELPAM</b>	<b>Actividades Turísticas</b>
Cobano Cárdenas Ana Isabel	Operación turística y prestación de alimentos y bebidas
Córdova Ruíz Ángel Jordy	Operación turística y guianza
Gavilánez Espinoza Nelly Marieta	Alojamiento comunitario
Guerrero Monar Milton Vinicio	Operación turística (finca)
Napa Quiñonez José	Operación turística y guianza
Napa Quiñonez José Nixon	Operación turística y guianza
Napa Quiñonez Luris Dominga	Alimentos y bebidas (Presidenta ASOSELPAM)
Orosco Córdova Anderson Adrián	Operación turística y guianza
Pastrana Flores Evelyn Verónica	Operación turística y guianza
Pastrana Flores Jackeline Narcisa	Operación turística y guianza
Pastrana Flores Karina del Rocío	Operación turística y guianza
Solano Ugalde Alejandro	Operación turística y guianza
Torres Pozo Oliver Alfredo	Operación turística y guianza
Torres Pozo Ronald Efraín	Operación turística y guianza (Administrador ASOSELPAM)
Vásquez Saavedra José Fabián	Operación turística y guianza

Adaptado de Resolución No. SEPS-ROEPS-2014-900870, Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, (2014, p. 9); Propuesta de desarrollo de un producto turístico para la comunidad de Mashpi, parroquia de Pacto, Distrito Metropolitano de Quito, Carolina Villagrán, 2016, p. 64)

### **3.3.1.3 Misión y Visión**

La ASOSELPAM no cuenta con una misión y visión estructurada, pero se encuentran en proceso de elaboración. La carencia de este elemento como parte de la planeación estratégica de una empresa, permite inferir que la asociación carece de una organización empresarial y conocimientos técnicos para la administración de una empresa.

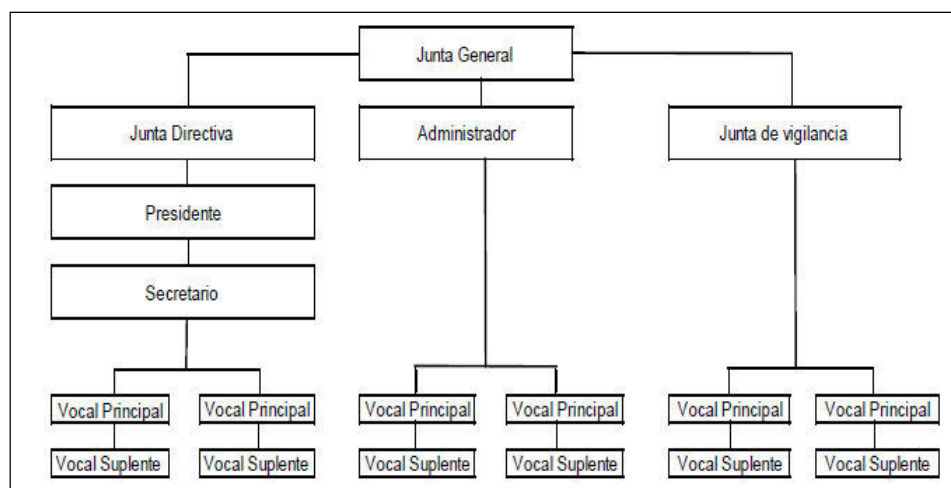
### **3.3.1.4 Objetivos**

La ASOSELPAM cuenta sólo con un objetivo empresarial como empresa asociativa comunitaria y a este se anclan otros objetivos socio empresariales; no obstante, no se han desarrollado objetivos de planificación estratégica, los cuales sirvan como guía para la administración y gestión de los servicios turísticos ofertados. De este modo el objetivo principal social empresarial se define como:

“La prestación de servicios en turismo sostenible de manera asociativa como alternativa económica y productiva para los socios y miembros de la comunidad, promoviendo el trabajo socio-organizativo” (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2014).

### **3.3.1.5 Estructura Organizacional**





**Figura 1.** Organigrama estructural de la ASOSELPAM

Adaptado de Oficio No. SEPS-INEPS-2015-00710, Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, (2015, pp. 1-2)

### 3.3.2 Análisis de la gestión operativa

La gestión operativa hace referencia a como se están manejando los procesos dentro de cada una de las áreas de análisis de cada tipo de servicio. Como ya se identificó previamente, la ASOSELPAM ofrece servicios de alojamiento, alimentación, recreación y paseos en fincas agroecológicas, dentro de estos servicios existen una serie de procesos a seguir desde el inicio hasta el final de la prestación del servicio. En la tabla 6 se identifica de forma general las áreas de servicio, los procesos macro en cada área, los actores y responsables en cada proceso.

**Tabla 6**

*Identificación de servicios actores y responsables*

Prestación de servicios en general			
Área	Procesos	Actor	Responsable
<b>Recreación y uso responsable</b>	Bienvenida y oferta de servicios	Administrador	Presidente
	Recorrido por el Río		
<b>Comedores</b>	Oferta gastronómica	Propietarios y colaboradores de los comedores	Propietarios de los comedores
	Servicio de A&B		
<b>Alojamiento Comunitario</b>	Servicio de hospedaje comunitario	Propietarios y colaboradores de	

	Recreación dentro del establecimiento Alimentación (desayuno)	los alojamientos comunitarios	Propietarios alojamientos comunitarios
<b>Fincas Agro turísticas</b>	Bienvenida del turista	Propietarios de la finca	Propietarios de la finca
	Información sobre la actividad económica de la finca		
	Recorrido por las plantaciones	Colaboradores de la finca	
	Degustación de productos		
<b>Zona de Camping</b>	Información de las facilidades de la zona y precios	Administrador	Presidente
<b>Bici - Rutas</b>	Información sobre la ruta a seguir y medidas de seguridad	Tour - leader	Administrador
	Paradas en puntos estratégicos		

A continuación, en las tablas 7-11 se muestra de manera detallada las áreas de servicios, sus procesos micro y cada uno de los involucrados en los mismos.

**Tabla 7**

*Identificación de procesos y actores en el área de recreación y uso responsable*

<b>Zona de recreación y uso responsable</b>			
<b>Área</b>	<b>Procesos</b>	<b>Actor</b>	<b>Responsable</b>
<b>Parqueadero de la comunidad</b>	Bienvenida y oferta de servicios / Despedida de turistas	Administrador	Presidente
<b>Sillas y Pérgolas</b>	Uso del mobiliario	Visitantes	-
	Limpieza del área	Miembros de la asociación	Administrador
<b>Río Mashpi</b>	Información sobre el río	Administrador	Presidente
	Recorrido, observación de paisaje, actividades recreativas	Visitantes	-

En el área de recreación y uso responsable no existe mucha interacción entre los prestadores de servicio y el visitante debido a que es una zona de descanso y esparcimiento propio del visitante. Los principales errores en la prestación del servicio son: señalética limitada, ausencia de una persona a la entrada de la comunidad para el recibimiento y despedida de los visitantes, no existe una reposición constante de *amenities* en los baños como papel, jabón, toalla; la limpieza es discontinua y no cuentan con normas para el uso de la zona de uso

sostenible, inadecuado del manejo de desechos. Así también, uno de los mayores conflictos en esta área es que esta es administrada por la comunidad pero la ASOSELPAM lo usa y lo incluye como parte de sus servicios, de manera que los ingresos que se generan al cobrar la entrada al río son considerados por muchos miembros un valor que no debe ser cobrado.

**Tabla 8**  
*Identificación de procesos y actores en los comedores comunitarios*

<b>Comedores comunitarios</b>			
<b>Área</b>	<b>Procesos</b>	<b>Actor</b>	<b>Responsable</b>
<b>Turistas individuales</b>			
<b>Entrada del comedor</b>	Bienvvenida y acomodación de los turistas	Propietario del comedor	Propietario del comedor
<b>Comedor</b>	Toma de pedido	Propietario del comedor	Propietario del comedor
	Entrega del plato	Propietario del comedor	Propietario del comedor
	Consumo de alimentos / pago	Visitantes	-
	Cobro y despedida	Propietario del comedor	Propietario del comedor
	Limpieza del comedor	Colaborador del comedor	Propietario del comedor
<b>Cocina</b>	Preparación de alimentos	Colaborador del comedor	Propietario del comedor
<b>Grupos organizados</b>			
<b>Entrada del comedor</b>	Bienvvenida y acomodación de los turistas	Propietario del comedor	Propietario del comedor
<b>Comedor</b>	Entrega del plato	Propietario del comedor	Propietario del comedor
	Consumo de alimentos	Turistas	-
	Despedida y limpieza del comedor	Propietario del comedor	Propietario del comedor
<b>Cocina</b>	Preparación de alimentos	Colaborador del comedor	Propietario del comedor

Para los grupos organizados el propietario del comedor ya no realiza la entrega del menú, puesto que con el leader del grupo ya se ha definido previamente el menú a servirse, así también no se realiza el cobro a cada turista puesto que el pago lo realiza el leader por todo el grupo. Los errores que se identifican en estos

procesos son: poco conocimiento sobre la prestación de servicios turísticos y manipulación de alimentos, presencia de animales domésticos en la entrada del comedor, no cuentan con menú físico solo lo hacen de forma verbal, limitados estándares de servicio en A&B, servicio al cliente deficiente, la limpieza del comedor no es inmediata y utensilios de cocina deteriorados.

**Tabla 9**  
*Identificación de procesos y actores en los alojamientos comunitarios*

<b>Alojamientos comunitarios</b>			
<b>Área</b>	<b>Procesos</b>	<b>Actor</b>	<b>Responsable</b>
<b>Turistas individuales</b>			
<b>Entrada del alojamiento</b>	Bienvenida	Propietario del alojamiento	Propietario del alojamiento
<b>Recepción</b>	Información de servicios y tipos de habitación	Propietario del alojamiento	Propietario del alojamiento
	Entrega de habitación	Propietario del alojamiento	Propietario del alojamiento
	Despedida y cobro	Propietario del alojamiento	Propietario del alojamiento
<b>Habitación</b>	Revisión de limpieza y colocación de <i>amenities</i>	Colaborador del alojamiento	Propietario del alojamiento
	Pernoctación	Visitantes	-
<b>Comedor</b>	Acomodación de los turistas	Propietario del alojamiento	Propietario del alojamiento
	Requerimientos especiales de los desayunos	Propietario del alojamiento	Propietario del alojamiento
	Entrega de desayunos	Colaborador del alojamiento	Propietario del alojamiento
	Consumo de alimentos y salida	Visitantes	-
<b>Cocina</b>	Preparación de desayunos	Colaborador del alojamiento	Propietario del alojamiento
<b>Grupos organizados</b>			
<b>Entrada del alojamiento</b>	Bienvenida e información	Propietario del alojamiento	Propietario del alojamiento
<b>Recepción</b>	Entrega de habitaciones pre-asignadas	Propietario del alojamiento	Propietario del alojamiento
	Despedida	Propietario del alojamiento	Propietario del alojamiento

<b>Habitación</b>	Preparación de habitación antes de la llegada del grupo	Colaborador del alojamiento	Propietario del alojamiento
	Pernoctación	Visitantes	-
<b>Comedor</b>	Acomodación del grupo	Propietario del alojamiento	Propietario del alojamiento
	Requerimientos especiales de los desayunos	Propietario del alojamiento	Propietario del alojamiento
	Entrega de desayunos	Colaborador del alojamiento	Propietario del alojamiento
	Consumo de alimentos y salida	Visitantes	-
<b>Cocina</b>	Preparación de desayunos	Colaborador del alojamiento	Propietario del alojamiento

Para los grupos organizados las habitaciones ya están pre-asignadas y listas antes de la llegada de los turistas por lo que el colaborador del alojamiento no tiene que estar haciendo la limpieza y colocación de *amenities* en ese momento, cabe destacar que la acomodación es múltiple, es decir más de tres personas comparten una habitación; así también, el pago no lo hace cada turista sino el *leader* del grupo. Los errores identificados son: no se realiza *check in* y *check out* de los huéspedes, no se lleva un registro en entradas, no se realiza encuestas de satisfacción, no se entregan cortesías al ingreso del turista, personal poco capacitado, espacio muy reducido en el baño, escasez de *amenities*, formas de pago limitadas, presencia de animales en el comedor, no hay información con respecto a horarios de desayuno y existe un limitado conocimiento en higiene y manipulación de alimentos.

**Tabla 10**

*Identificación de procesos y actores en las fincas agro-turísticas*

<b>Fincas Agro-turísticas</b>			
<b>Área</b>	<b>Procesos</b>	<b>Actor</b>	<b>Responsable</b>
<b>Grupos organizados</b>			
<b>Entrada de la finca</b>	Recibimiento y bienvenida	Propietario de la finca	Propietario de la finca
	Dirige a los turistas al ingreso de la finca	Propietario de la finca	Propietario de la finca
<b>Centro de la finca</b>	Charla informativa sobre las actividades agroecológicas de la finca	Guía nativo de la finca	Propietario de la finca

<b>Senderos</b>	Inicio del recorrido	Guía nativo de la finca	Propietario de la finca
<b>Parcelas de cultivos</b>	Guianza por las cultivos/ información de procesos de plantación y cosecha	Guía nativo de la finca	Propietario de la finca
	Observación de cultivos orgánicos / participación en actividades agroecológicas	Visitantes	Guía nativo de la finca
<b>Zona de procesamiento</b>	Muestra el proceso de transformación de cultivos en productos para la venta	Guía nativo de la finca	Propietario de la finca
	Degustación de productos de la finca	Visitantes	Guía nativo de la finca
	Compra de productos de la finca (opcional)	Visitantes	Guía nativo de la finca
	Cobro y despedida	Propietario de la finca	Propietario de la finca

La entrada a las fincas se las realiza sólo en grupos no de forma individual por lo que para esto se debe realizar una reserva previa, los principales errores identificados son: poco conocimiento del guía en cuanto flora y fauna endémica de la zona, no se entrega folletos con información turística sobre la reserva, no hay un proceso definido durante el recorrido, se basa en la improvisación del guía, señalética, normas y políticas limitadas durante el recorrido.

**Tabla 11**

*Identificación de procesos y actores en la zona de camping*

<b>Zona de camping</b>			
<b>Área</b>	<b>Procesos</b>	<b>Actor</b>	<b>Responsable</b>
<b>Turistas individuales y grupos organizados</b>			
<b>Parqueadero de la comunidad</b>	Bienvenida	Administrador	Presidente
	Traslado de los turistas a la zona de camping	Administrador	Presidente
<b>Zona de camping</b>	Pernoctación	Visitantes	-
	Cobro y despedida	Administrador	Presidente

En la zona de camping no existe mucha interacción entre los miembros de ASOSELPA y los turistas puesto que los servicios que prestan dentro del área de camping son limitados; los errores identificados son: señalética limitada, poca información sobre los servicios, precios y políticas de uso sostenible, no hay tipos

de basureros para la clasificación de desechos y no hay alquiler de equipos para acampar; actualmente este espacio se encuentra fuera del acceso para visitantes por motivos de remodelación.

**Tabla 12**

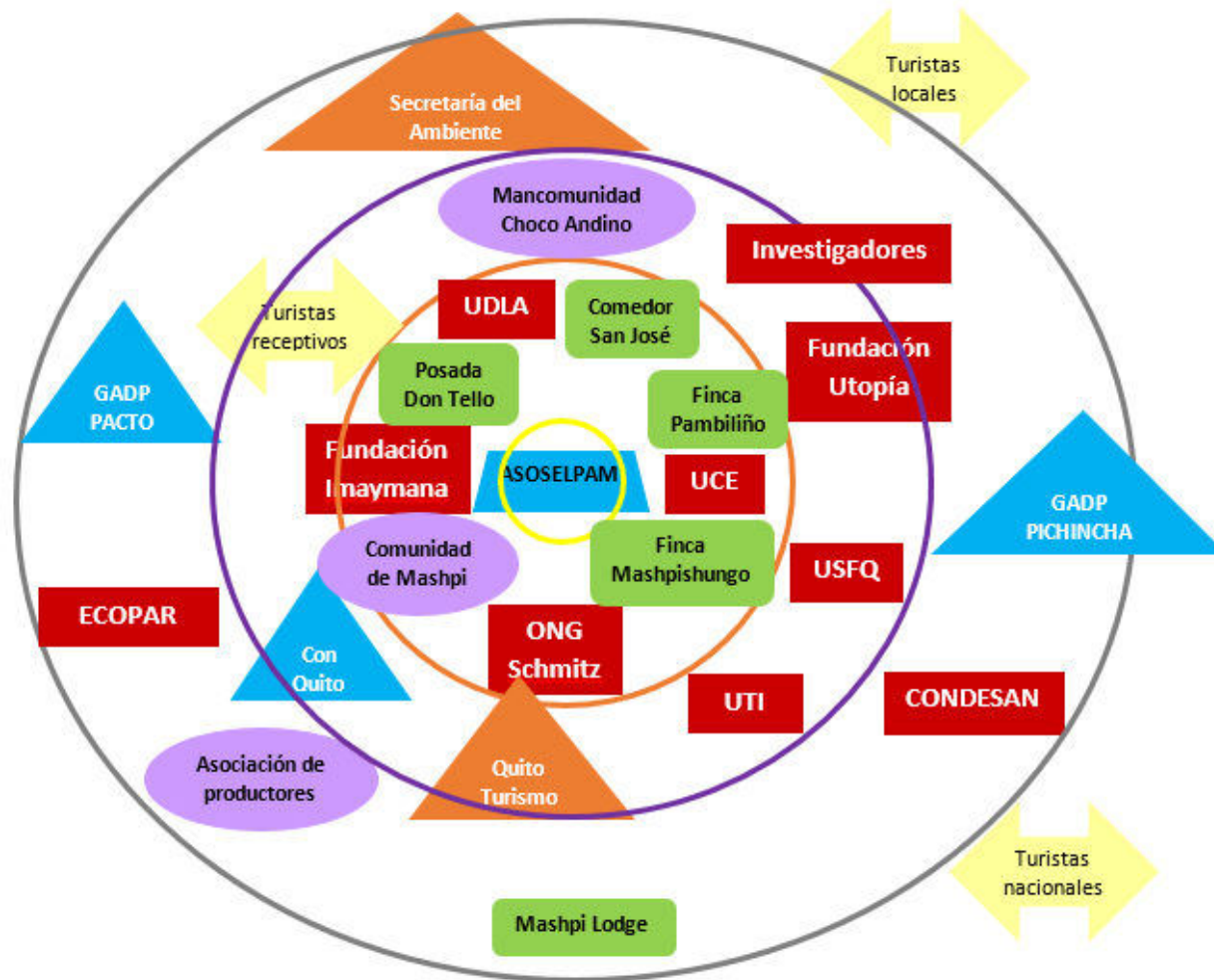
*Identificación de procesos y actores en el servicio de bici-ruta*

<b>Bici-ruta Pacto – Mashpi</b>			
<b>Área</b>	<b>Procesos</b>	<b>Actor</b>	<b>Responsable</b>
<b>Turistas individuales y grupos organizados</b>			
<b>Centro de Pacto</b>	Concentración de turistas	Visitantes	tour leader
	Saludo e información de la ruta	Tour leader	Tour operadora
<b>Ruta</b>	inicio de recorrido / guianza durante todo la ruta	Tour leader	Tour operadora
	Seguimiento al tour leader	Visitantes	Tour leader
	Paradas de descanso	Tour leader/ turistas	Tour leader
<b>Mashpi</b>	Fin de recorrido	Turistas/ tour leader	Tour leader
	Entrega de refrigerios	Tour leader	Administrador
	Cobro y despedida	Tour leader	Administrador

### 3.4 Problematicación

#### 3.4.1 Sociograma de San José de Mashpi

Para la elaboración del sociograma es necesario conocer los actores que intervienen en la actividad turística ya sea de forma directa o indirecta. En la figura 2, se muestra el sociograma de Mashpi con tres niveles de relación siendo el actor central la ASOSELPAM, la posición de los actores en cada nivel representa su cercanía con el actor central y por ende su relación puede ser más directa. En cuanto a la forma y colores, las entidades públicas descentralizadas son representadas por el triángulo celeste y las entidades desconcentradas por el tomate; los actores privados por un rectángulo verde y los de cooperación por uno rojo; la sociedad civil corresponde a los óvalos lilas y los turistas por las flechas amarillas en doble sentido.



**Figura 2.** Sociograma de la ASOSEL PAM



### 3.4.2 Análisis de relaciones en la comunidad San José de Mashpi

El análisis de relaciones se elaboró a partir de los tres niveles mencionados anteriormente; en las figuras 3-5 se muestran los tres niveles, en donde la ASOSELPAM es el actor central para el análisis y las flechas de colores: verde, rojo y azul, representan si existe una relación fluida, conflictiva o inexistente respectivamente.

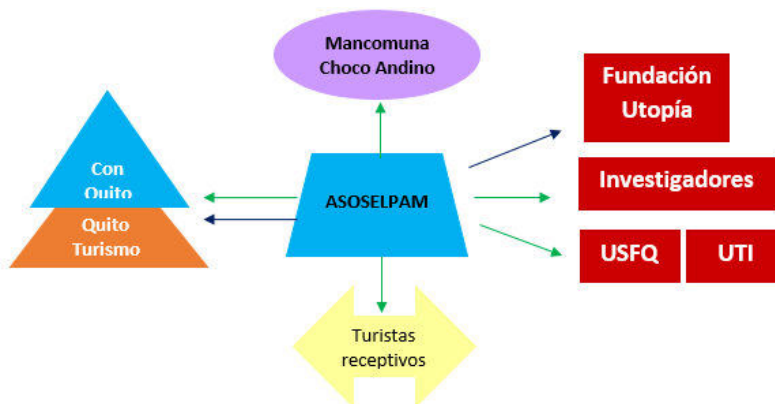
En el primer nivel, se puede verificar que el actor central (ASOSELPAM) mantiene una relación fluida y conflictiva con los actores privados, de acuerdo a las entrevistas esto se debe principalmente a la desorganización y la poca transparencia en ciertos procesos que realiza la ASOSELPAM, así también con la Comunidad de Mashpi, la relación es conflictiva ya que existe de por medio intereses diferentes de por medio y un poco de desconfianza desde la comunidad hacia la asociación. Por el contrario, con los actores de cooperación (Fundación Imaymana, ONG Schmitz, UDLA y UCE), la relación es fluida, ya que han sido los actores que mayor apoyo han brindado a la asociación.



**Figura 3.** Nivel 1: Relación de actores con la ASOSELPAM

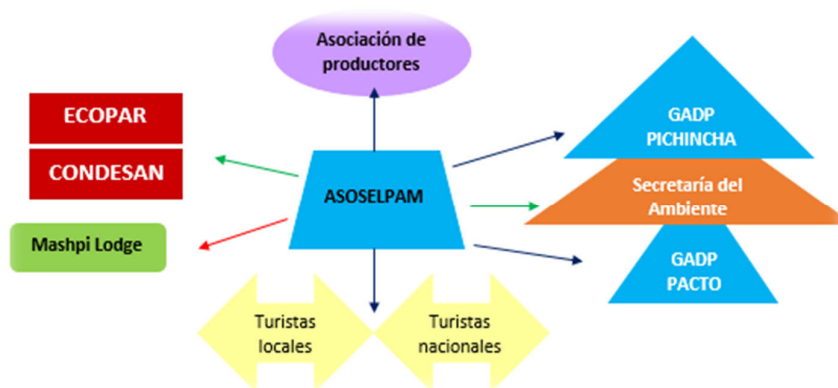
En el segundo nivel, con los actores públicos (Con Quito y Quito Turismo) la relación en un inicio fue fluida ya que apoyaron a la asociación en cuanto a inversión y de desarrollo de infraestructura turística, pero, en la actualidad la relación es casi inexistente ya que estos actores han disminuido el apoyo brindado a la ASOSELPAM. Por otro lado, con los turistas receptivos, la Mancomuna Chocó Andino y los actores de cooperación (USFQ, UTI e investigadores), la relación es fluida ya que ha existido mucho apoyo en temas

de voluntariado, investigaciones de tipo ambiental y fondos económicos. Con la Fundación Utopía, existió una sola intervención por lo que en la actualidad la relación es inexistente.



**Figura 4.** Nivel 2: Relación de actores con la ASOSELPAM

Finalmente, en el tercer nivel se muestra que con los turistas locales y nacionales, la asociación de productores, el GADP de Pichincha y el GADP de Pacto, la relación es inexistente ya que no existe interés por parte de estos actores en apoyar al desarrollo de la asociación. Con la secretaría del Ambiente, la relación en un inicio fue fluida ya que fueron quienes brindaron el mayor apoyo para la declaración del territorio como ACUS; sin embargo, en la actualidad no existe ningún apoyo para la asociación y con los actores de cooperación (ECOPAR y CONDESAN) la relación es fluida pero no es constante ya que ha existido una única intervención de ayuda hacia la asociación.



**Figura 5.** Nivel 3: Relación de actores con la ASOSELPAM

### 3.4.3 Árbol de problemas

Para la elaboración del árbol de problemas se consideraron 4 elementos desarrollados por la Fundación CODESPA (2011) en el modelo de gestión de turismo comunitario en los Andes; los elementos: organización comunitaria, desarrollo del producto, comercialización y alianzas estratégicas fueron utilizados como guías para el análisis de la problemática en el territorio de San José de Mashpi.

En el ANEXO 2, se muestra el árbol de problemas de Mashpi cuyo problema central es: La ineficiente gestión de las actividades turísticas comunitarias, lo que ocasiona baja competitividad del destino. Al definir un problema, se sabe que existe una causa que lo produce y su efecto o consecuencia.

Con respecto a la organización comunitaria, una causa es la escasez de medios de comunicación han conllevado a que exista baja participación de las comunidad en las actividades turísticas ya que los mensajes o convocatorias no llega a todos los miembros; así también, los conflictos entre la comunidad y la ASOSELPAM y la ineficiente cultura socio – organizativa con la que conviven ha provocado que exista bajo compromiso con el desarrollo de las actividades y poco involucramiento de jóvenes y mujeres.

En el desarrollo de producto, la principal causa que genera una ineficiente gestión es que los servicios turísticos que se ofrecen son escasos y la atención al cliente deficiente, como consecuencia hay un alto nivel de insatisfacción y los turistas prefieren otros destinos con mayor oferta turística. De igual manera, al contar con una infraestructura y facilidades turísticas limitadas, generan que la estacionalidad sea reducida y poco consumo ya que los turistas prefieren destinos en donde tengan acceso a todos los servicios básicos e infraestructura adecuada.

En cuanto a la comercialización, el bajo conocimiento en cuanto a técnicas de comercialización y el deficiente manejo de reservas y registro de turistas han ocasionado a baja afluencia turística, limitada a fines de semana y un bajo o nulo control de los ingresos y costos que generan los turistas.

Para las alianzas estratégicas, la principal causa es que existen limitadas alianzas con actores públicos y privados y como consecuencia existe una baja promoción del territorio por parte de entidades públicas y la ausencia de inversión de entidades privadas que promuevan el desarrollo del territorio y del turismo.

#### **3.4.4 Árbol de objetivos**

Para la elaboración del árbol de objetivos se tomó como base el árbol de problemas del cual cada causa es transformada en un medio y cada efecto en un fin, con el propósito de definir las formas en cómo se puede mejorar la situación existente. En el ANEXO 3, se muestra el árbol de problemas de Mashpi cuyo objetivo central es: Contar con una mejorada gestión de las actividades turísticas comunitarias, lo que ocasione una mayor competitividad del destino.

Con respecto a la organización comunitaria, el fortalecimiento de la relación entre la comunidad y la ASOSEL PAM y la creación de una cultura socio – organizativa sostenible, facilitan al sentido de compromiso en el desarrollo de las actividades y al mayor involucramiento de jóvenes y mujeres; de la misma forma, la implantación de nuevos y mejores medio de comunicación ayudan a que exista una mayor participación de la comunidad en las actividades turísticas, ya que la información es clara y llega a todos los miembros a través de diferentes canales.

En el desarrollo de producto, el principal medio para mejorar la gestión de las actividades turísticas es capacitar a los agentes turísticos en cuanto a servicio al cliente e incrementar la oferta de servicios turísticos, con el fin de elevar el nivel de satisfacción de los turistas y, mejorar el posicionamiento del territorio. Así

también, al fomentar la inversión pública en infraestructura y facilidades turística se contribuye al aumento en la estacionalidad y consumo local.

En cuanto a la comercialización, se busca incrementar la afluencia turística no sólo a fines de semana sino en diferentes temporadas, así como también llevar un control de los ingresos y costos que generan los turistas, esto a través de la capacitación de los actores en cuanto a técnicas de promoción y comercialización; y con la adquisición de un sistema que permita llevar un control de reservas y registro del ingreso y salida de turistas. Finalmente, gracias a las alianzas y acuerdos establecidos con las entidades públicas y privadas, se puede fomentar a una mayor promoción del destino por parte de entidades públicas y a una mayor inversión privada para el desarrollo de la comunidad y de la actividad turística.

### 3.4.5 Análisis de Alternativas

Las alternativas fueron desarrolladas por la combinación de los medios desarrollados a partir del árbol de objetivos. En la tabla 13, se muestran las posibles alternativas propuestas para mejorar la gestión de las actividades turísticas comunitarias.

**Tabla 13**

*Lista de alternativas propuestas para la gestión de actividades turísticas comunitarias en Mashpi.*

ALTERNATIVAS	
<b>Alternativa 1</b>	Fortalecer la relación entre los actores de la comunidad y de la ASOSELPA; y que a su vez se desarrolle una cultura socio – organizativa.
<b>Alternativa 2</b>	Capacitar a los actores turísticos en temas de servicio al cliente y técnicas de promoción y comercialización.

<b>Alternativa 3</b>	Desarrollar propuestas de productos turísticos que puedan ser implementados en el territorio.
<b>Alternativa 4</b>	Actuar como ente mediador entre actores públicos y privados y la comunidad, para el establecimiento de acuerdos y alianzas estratégicas que favorezcan al desarrollo turístico del territorio.

Para el análisis de alternativas se elaboró una matriz de valoración en donde se establecieron las variables de: costo de implementación, impacto social, viabilidad política, viabilidad ambiental e interés de los beneficiarios; y se utilizó una escala de valoración del 1 al 5, siendo 1 el valor de menor impacto o viabilidad y 5 el valor de mayor impacto o viabilidad. En la tabla 14, se muestra la valoración de cada alternativa propuesta previamente con respecto a las variables planteadas.

**Tabla 14**

*Matriz de valoración de alternativas para la gestión de actividades turísticas comunitarias en Mashpi.*

<b>Variables de Valoración</b>	<b>Alternativa 1</b>	<b>Alternativa 2</b>	<b>Alternativa 3</b>	<b>Alternativa 4</b>
<b>Costo total de implementación</b>	5	2	2	1
<b>Impacto social</b>	5	5	4	5
<b>Viabilidad técnica</b>	4	2	3	1
<b>Viabilidad ambiental</b>	5	5	3	5
<b>Interés de los beneficiarios</b>	5	5	4	3
<b>TOTAL</b>	<b>22</b>	<b>19</b>	<b>16</b>	<b>15</b>

De acuerdo a la valoración total obtenida en la tabla 14, se puede concluir que la Alternativa 1, la cual establece que se debe fortalecer la relación entre los actores de la comunidad y de la ASOSELPAM y que a su vez se desarrolle una cultura socio – organizativa, es la más viable de ser implementada, seguida por la alternativa 2 y 3, siendo la alternativa 4 la menos viable.

### 3.4.6 Análisis socio – organizativo de la ASOSELPAM

Para complementar la decisión de aplicar la alternativa 1, se aplicó una encuesta desarrollada en base al modelo de gestión asociativa diseñado por Amézaga, (et al, 2013) bajo la dirección del Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA), este modelo plantea mecanismo para lograr una gestión asociativa, de este modo se considera como un factor para la organización comunitaria.

En este modelo se plantean cinco principios socio-organizativos importantes que permitirán la gestión asociativa, estos principios a su vez corresponde a lo que se conoce como capital social. En la tabla 15, se muestra los principios con su definición y las líneas de estrategias a ser utilizadas, estos mismos principios fueron aplicados como variables para las encuestas realizadas a miembros de la ASOSELPAM (ver ANEXO 4).

**Tabla 15**  
Principios socio-organizativos y sus líneas de estrategia

Principio	Definición	Líneas de estrategia
<b>Confianza</b>	Es la base para la sostenibilidad social de asociación.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Económicas: beneficios monetarios distribuidos equitativamente entre los miembros.</li> <li>• Socioculturales: actividades que les permitan a los asociados conocerse mejor (actividades recreacionales, deportivas, visitas conjuntas a cada predio familiar), desarrollo de valores y principio comunes.</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Productivo – tecnológicas: motivación a utilizar nuevas tecnologías y pasantías para ver como sus compañeros realizan sus trabajos.</li> <li>• Organizacionales: Evaluación continua del desempeño de las actividades y el trabajo mutuo.</li> </ul>
<b>Liderazgo Empresarial</b>	Capacidad de influenciar sobre el grupo y asumir el reto de transmitir los beneficios de una visión compartida.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liderazgo: desarrollo de capacidades de liderazgo.</li> <li>• Comunicación: capacidades de comunicación y relación con instituciones del entorno.</li> <li>• Organizacional: desarrollo de técnicas de gestión organizativa.</li> <li>• Legitimidad: Actividades que permitan ganar el reconocimiento de los miembros.</li> </ul>
<b>Comunicación</b>	Principio que permite generar confianza, se debe tener claro que se va a comunicar y cómo hacerlo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estratégicas: Los mensajes deben estar encaminados a generar confianza.</li> <li>• Instrumentales: Definir los instrumentos de comunicación y su importancia.</li> <li>• Cognitivas: Con los instrumentos adecuados se pone en conocimiento de los miembros toda la información disponible.</li> </ul>
<b>Participación</b>	La confianza y el liderazgo facilitan la participación activa y colectiva de los miembros. Se debe fomentar a la participación ya que un pilar fundamental para el cumplimiento de los objetivos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organizacionales: facilitar la participación de los asociados en la planificación, ejecución y evaluación de los objetivos y metas planteadas; así también en actividades formativas como talleres y sociales como festivales.</li> <li>• Inclusivas: Fomentar la participación de mujeres y jóvenes en las actividades turísticas, promover su capacitación y formación técnica.</li> <li>• Instrumentales: Establecer mecanismos que distribuyan las funciones y organización (organigrama).</li> </ul>
<b>Compromiso</b>	Cuando los miembros están motivados a	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actitudinales: Desarrollo de actividades que fomenten el empoderamiento, el</li> </ul>



participar y existe una adecuada comunicación se genera instantáneamente el compromiso hacia una misma meta.	respeto a los valores de la asociación, al invertir en esfuerzo tiempo y dinero, y al trabajo en colectividad.
--	--

Adaptado de El fortalecimiento socio-organizacional, un elemento estratégico para mejorar la gestión asociativa en el sector agro-productivo, Amézaga, Rodríguez, Núñez, & Herrera, (2013, pp. 13-18)

En la tabla 16, se muestran los resultados obtenidos de las encuestas aplicadas (ANEXO 5), los mismos que serán reforzados con las estrategias planteadas en el capítulo IV del presente documento.

**Tabla 16**

*Resultados de encuestas sobre gestión asociativa aplicada a los miembros de la ASOSELPAM*

Variables	Estrategias
<b>1. Confianza</b>	
<b>Económicas</b>	La mayoría de los miembros considera que por ser parte de la asociación, los beneficios económicos tangibles son obtenidos esporádicamente, ya que no todos disponen de un emprendimiento – servicio que ofrecer, para acceder a los grupos organizados depende de una participación constante en las reuniones.
<b>Socio – culturales</b>	Muchos concuerdan en que existen valores comunes pero estos no son muy claros ya que a pesar de estar escritos no han sido comunicados de forma efectiva a los miembros. Gran parte considera que los miembros se conocen lo suficientemente entre sí, esto principalmente a que la comunidad está conformada por pocas familias, facilitando a una relación de mayor cercanía entre todos. En general están de acuerdo en que algunos miembros valoran el asistencialismo, mientras que hay otros que tienen actitud emprendedora y consideran tener autonomía, condicionando las ayudas externas. El asistencialismo se lo puede verificar en la ayuda constante de organizaciones de cooperación y la dependencia de los mismos.
<b>Productivo - tecnológicas</b>	Todos consideran que solo algunos socios tienen la experiencia necesaria para la prestación de servicios turísticos, ya que muy pocos han tenido la oportunidad de acceder a educación de tercer y cuarto nivel, por lo que

	<p>carecen de conocimientos técnicos; sin embargo, algunos han sido adquiridos con la experiencia y a través de capacitaciones.</p> <p>La mayoría consideran que hay una desigualdad en la calidad de servicio ofertado, ya que solo algunos tienen la preparación técnica para garantizar servicios de calidad bajo la aplicación de estándares.</p>
<b>Organizacionales</b>	<p>En términos generales, los miembros consideran que el reglamento interno deja por fuera algunos aspectos importantes de la organización interna; ya que a pesar de existir un reglamento, no todos lo conocen o lo han leído.</p> <p>La mayoría de los miembros consideran que no se cumple con el reglamento interno, debido a que muchos no conocen el contenido del mismo y su finalidad; así también, al ser un documento extenso genera cierto desinterés en los miembros por revisarlo.</p> <p>En general, afirman que se realizan esporádicamente actividades conjuntas (trabajo en equipo) entre los miembros de la asociación, ya que existe una leve discrepancia entre los intereses de cada miembro, por tal motivo algunos prefieren realizar las actividades de forma aislada.</p>
<b>2. Liderazgo</b>	
<b>Capacidades generales</b>	<p>La mayoría considera que la práctica de los valores asociativos, de transparencia, compromiso y equidad por parte de los líderes es débil, debido a que algunos miembros vivencian que ciertos procesos como el valor de venta de los productos turísticos no son transparentes y, que la repartición del número de turistas a disponer de los emprendimientos no es equitativa.</p>
<b>Capacidades de comunicación</b>	<p>A través de las encuestas no se logró obtener un resultado concreto sobre la capacidad de comunicación interna que poseen los líderes; sin embargo, a través de las entrevistas se define que la capacidad de comunicación interna de los líderes es débil, ya que con el anterior administrador los objetivos y actividades a realizarse eran poco claros y los miembros no sabían con certeza que es lo que se debía realizar, pero con el cambio de directiva la situación está mejorando.</p> <p>La mayoría afirma que la capacidad de comunicación externa (comunidad) de los líderes es débil, ya que existe una discrepancia entre los objetivos de la asociación y lo que busca la comunidad, dificultando la comunicación entre el líder de la asociación y el líder de la comunidad, obteniendo como consecuencia una relación limitada.</p>
<b>Capacidades organizacionales</b>	<p>Gran parte de los miembros consideran que el líder tiene la capacidad suficiente de realizar actividades colectivas con apoyo de la directiva y la participación de los asociados, ya que a pesar de que existen ciertos miembros que prefieren hacer las actividades de manera aislada, el líder (administrador) logra reunir a los demás miembros para las actividades colectivas como son las mingas.</p>

	<p>Por medio de las encuestas no se logró obtener un resultado concreto sobre la rendición de cuentas que realizan los líderes; sin embargo, por medio de entrevistas se pudo determinar que no se realiza una constante rendición de cuentas y cuando si se realiza, sólo es de forma verbal en las reuniones y no se dispone de un documento escrito que valide los resultados obtenidos.</p> <p>La mayoría considera que el líder tiene la capacidad de llevar la fiscalización de actividades, pero solo informa a la directiva, ya que los datos sobre balances, resultados financieros, costos operativos y precios de los productos; no son comunicados de forma eficiente a los demás miembros de la asociación, y esto concuerda con la debilidad en la práctica de los valores de transparencia.</p> <p>En general los miembros consideran que el líder tiene la capacidad para establecer algunas alianzas interinstitucionales, ya que se ha podido verificar el apoyo de varias instituciones como son: Quito Turismo, Secretaría del Ambiente, UDLA, UCE, Mancomuna Chocó Andino, Fundación Imaymana, Ong Schmitz entre otras; sin embargo, algunas alianzas no han sido sostenibles en el tiempo principalmente con Quito Turismo y Secretaría del Ambiente.</p>
<p><b>Legitimidad interna</b></p>	<p>A través de las encuestas no se pudo obtener un resultado concreto sobre el reconocimiento y credibilidad de los líderes antes los miembros; no obstante, por medio de las entrevistas se identificó que solo la presidenta y el administrador son reconocidos como líderes, ya que son quienes toman las decisiones y principalmente el administrador, al poseer un alto capital cultural tiene mayor credibilidad.</p> <p>La mayoría afirma que sólo el administrador posee credibilidad y es reconocido como líder, no solo por los asociados sino también, por los miembros de la comunidad y el entorno institucional, ya que como se mencionó posee un alto capital cultural, social y económico.</p>
<p><b>3. Comunicación</b></p>	
<p><b>Estratégicas</b></p>	<p>Por medio de las encuestas no se obtuvo un resultado concreto sobre la existencia de objetivos comunicacionales y la claridad de los mensajes; no obstante, a través de las entrevistas se pudo determinar que en general los miembros afirman que no existen objetivos comunicacionales pero que los mensajes emitidos por el administrador si son claros. Esto se debe a que al igual que la misión y visión, estos objetivos pueden estar planteados pero los miembros no conocen de su existencia y no han sido socializados de forma eficiente.</p>
<p><b>Instrumentales</b></p>	<p>La mayoría de los miembros concuerdan que no se han desarrollado instrumentos de comunicación, ya que el principal canal de comunicación es el boca – oído, pero es deficiente puesto que el mensaje no llega a todos los miembros, otro canal que ha sido poco eficiente el uso de cartelera, pero no todos los miembros se percatan en revisar si hay un mensaje en la misma.</p>

<b>Cognitivas</b>	<p>La mayoría de los miembros afirman conocer parcialmente la misión y visión de la asociación, ya que evidentemente no existe un documento físico en donde se estipule de forma escrita cual es la visión y misión.</p>
	<p>En general los miembros afirman conocer parcialmente los valores organizacionales de la asociación, ya que no se cuenta con un documento donde se evidencia cada uno de los valores y los líderes tampoco los han socializado de forma verbal con los miembros, los valores que se practican son aquellos que se dan por la convivencia como: compañerismo, reciprocidad y respeto, elementos que permiten el fortalecimiento del capital social.</p>
	<p>A través de las entrevistas se identificó que en general los miembros no conocen los procedimientos internos, puesto que como ya se indicó la mayoría de los socios no conocen el reglamento interno, el mismo que debería contener los procedimientos a seguir.</p>
	<p>En general los miembros afirman conocer parcialmente los objetivos y metas de la asociación, puesto que, al igual que con la misión y visión esto no han sido comunicados de forma eficiente a los miembros.</p>
	<p>La mayoría de los miembros consideran que no conoce los precios de los productos y servicios que ofrece la asociación, debido a que la información que reciben es incompleta, solo conocen lo que cada uno recibe por su emprendimiento – servicio, pero no el valor total del paquete y que porcentaje es el que les corresponde a ellos.</p>
	<p>Por medio de las entrevistas se identificó que en general los miembros concuerdan en que conocen parcialmente los resultados económicos de la asociación, ya que en las sesiones los líderes informan los resultados de manera superficial, por lo que no conocen a detalle el porqué de esos resultados.</p>
<b>4. Participación</b>	
<b>Organizacionales</b>	<p>La mayoría de los miembros afirman que no se revisan la misión y visión de la asociación, ya que al no conocerlos no los pueden revisar.</p>
	<p>En general los asociados consideran que tienen una participación insuficiente en la planificación organizativa de la asociación, ya que algunos no asisten constantemente a las reuniones por lo que su participación es baja, otro elemento a considerar es que algunos piensan que al tener poca experiencia y bajo capital cultural, no tienen la capacidad suficiente para poder intervenir en la planificación.</p>
	<p>La mayoría concuerda que su participación es insuficiente en la evaluación organizativa, además de que esta evaluación la realizan solamente los líderes, esto es el resultado de una insuficiente participación en la planificación, en tal virtud existe mucho menos interés en participar en la evaluación, así mismo porque se reprimen en emitir un comentario que puede servir como autoevaluación.</p>

	<p>La mayoría afirman que su participación en capacitaciones es suficiente ya que ha existido una buena gestión por parte de los líderes para conseguir las capacitaciones y también los miembros se han comprometido en asistir a las que son de su interés.</p> <p>En general, los miembros concuerdan en que no participan en actividades sociales, recreativas o culturales organizadas por la asociación, debido a que son pocas las actividades que se han realizado y la información ha sido incompleta en cuanto a fechas y horarios.</p>
<b>Inclusivas</b>	<p>A través de las entrevistas se identificó que la mayoría de los miembros consideran que hay una valoración alta en la participación de la mujer, ya que son quienes tienen una mayor participación en las actividades turísticas puesto que son quienes se quedan en el territorio cuando los hombres salen a trabajar en las fincas, y también porque existe una gran cantidad de madres solteras que han visto al turismo como una alternativa de desarrollo.</p> <p>En términos generales, los miembros consideran que existe una alta valoración a la participación de los jóvenes en las actividades turísticas, ya que existe un alto compromiso por parte de los mismos en la participación de actividades para beneficios del desarrollo turístico del territorio.</p>
<b>Instrumentales</b>	<p>En general los miembros afirman que la asociación cuenta con un organigrama definido y con funciones asignadas por lo que tienen claro cuál es su rol a cumplir para el desarrollo de las actividades turísticas.</p> <p>La mayoría de los miembros afirman que si hay suficientes mecanismos de participación y que si se los utiliza, ya que a pesar de tener una deficiente participación en la planificación y evaluación organizativa, participan de otras maneras como en la elección de líderes, en las mingas, capacitaciones, reuniones extraordinarias, entre otras.</p>
<b>5. Compromiso</b>	
<b>Actitudinales</b>	<p>A través de las entrevistas se pudo verificar que al no contar con una visión y misión como asociación, no existen elementos que les permitan identificarse como un grupo y por ende el compromiso es deficiente.</p> <p>A pesar de que se considera que la práctica de ciertos valores por parte de los líderes es débil, la mayoría afirma que los demás miembros muestran suficiente respeto hacia los valores de la asociación y a pesar de que no están escritos en documento físico los practican en su vida cotidiana.</p> <p>A través de las entrevistas se identificó que la mayoría de los miembros están dispuestos a invertir en tiempo, esfuerzo y dinero, ya que muchos están comprometidos a asistir a las reuniones y mingas lo que demanda tiempo personal, así también, se ha evidenciado que los miembros se esfuerzan por poner en práctica lo aprendido en las capacitaciones para poder brindar un mejor servicio y a través de los microcréditos que está ofreciendo la asociación los miembros los han</p>

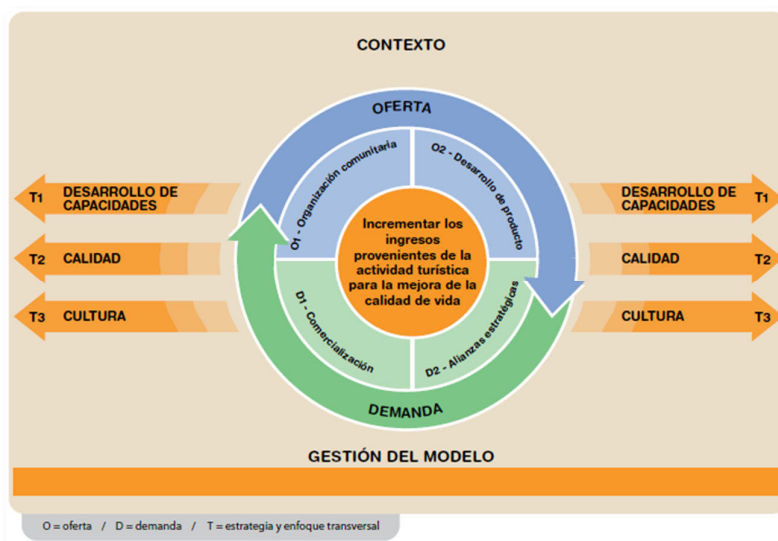
utilizado para invertir en sus emprendimientos e incluso para crear nuevos.

En general consideran que las acciones de los asociados concuerdan de forma regular con los objetivos planteados en forma colectiva, puesto que como ya se identificó no todos los asociados tienen los mismos intereses y por ende sus acciones van direccionadas hacia un beneficio propio y no hacia los planteados como asociación.

## CAPÍTULO IV. PROPUESTA ESTRATÉGICA

### 4.1 Modelo de gestión de turismo comunitario

Para el desarrollo del presente proyecto se ha tomado de referencia el modelo de gestión desarrollado por la Fundación CODESPA (2011) en las comunidades de los Andes, dicho modelo se basa en cuatro elementos: Organización comunitaria, Desarrollo del Producto, Comercialización y Alianzas estratégicas; en el mismo se cuenta con dos líneas de estrategia que son: el desarrollo de capacidades y la calidad.



**Figura 6.** Modelo de gestión de turismo rural comunitario

Tomado de (Fundación CODESPA, 2011, p. 38)

Del modelo planteado en la Figura 6, se ha optado por desarrollar el elemento de organización comunitaria ya que se considera que para que exista una completa gestión de las actividades turísticas dentro del territorio de San José de Mashpi, es necesario contar con una sólida organización, la que a su vez va a dar paso al adecuado desarrollo de los elementos restantes.

De esta manera según la Fundación CODESPA (2011, p 43), la organización comunitaria se refiere a que:

En el turismo rural comunitario, la gestión de calidad equivale a una gestión autosuficiente y formalizada de todas las operaciones relacionadas con la actividad turística por parte de las comunidades participantes, lo cual supone la existencia de funciones y roles definidos en las comunidades, así como la aplicación de mecanismos e instrumentos de trabajo específicos para el turismo por cada actor de la organización.

Esto significa que para contar con una gestión de calidad es indispensable la conformación de una estructura comunitaria que facilite la gestión de las actividades turísticas de forma sostenible y de calidad, refiriéndose a la calidad no sólo como la prestación de servicios bajo procesos y estándares sino también, a la experiencia de comprender el contexto socio cultural de la comunidad.

Existen elementos de gran importancia para la organización comunitaria, los cuales son: formalización, utilización de actas, cohesión interna, reglamentos internos y frecuencia de reuniones (Fundación CODESPA, 2011, p. 43). Estos elementos permiten dar credibilidad a la formación de una asociación o comunidad, a su vez ayuda a que las acciones sean sistemáticas y transparentes y, que el trabajo entre los miembros este articulado por un bien común.

En la tabla 15, se muestra una comparación de dichos elementos entre la comunidad de San José de Mashpi y la ASOSELPAM, de esta manera se puede evidenciar que la ASOSELPAM posee una organización más sólida, debido a que a sus elementos de organización están más desarrollados.



**Tabla 17**

*Comparación de los elementos de organización comunitaria entre la Comunidad de Mashpi y la ASOSEL PAM*

<b>Elementos de la Organización Comunitaria</b>	<b>Comunidad San José de Mashpi</b>	<b>ASOSEL PAM</b>
<b>Formalización</b>	Es una comunidad reconocida por el GAD parroquial, pero no es legalmente constituida	Es una organización legalmente constituida bajo la Ley de la Economía Popular y Solidaria.
<b>Utilización de actas</b>	Las reuniones de la comunidad se desarrollan con una agenda mínima que no es debatida por los asistentes. Al finalizar no se estructura un acta formal de la reunión.	Se llevan actas de las reuniones ordinarias de las extraordinarias no
<b>Cohesión interna</b>	Es limitada debido a factores como: intereses personales, estructura familiar, jornada laboral, inadecuados canales de comunicación.	Es fuerte, lazos familiares y vínculos laborales permiten elementos unificadores.
<b>Reglamentos internos</b>	Inexistente	Inexistente
<b>Frecuencia de reuniones</b>	Reuniones ordinarias una vez al mes	Asambleas ordinarias dos veces al año, y las extraordinarias hasta dos veces por mes, según la necesidad.

Por otro lado, también existen ciertos elementos que permiten fortalecer la organización ya existente, así, es necesario desarrollar: una gestión organizada de servicios, liderazgo empresarial, resolución de conflictos y control de calidad. Para el caso de Mashpi se consideran como elementos relevantes el desarrollo

de una gestión organizada de los servicios y la resolución de conflictos. En este sentido, para que se cumplan estos dos elementos mencionados es vital que en la comunidad existan las siguientes condiciones:

- Los beneficios de la actividad turística sean distribuidos para todos los miembros involucrados.
- La toma de decisiones debe ser a través de mecanismos que fomenten la participación y apertura de los miembros; y a su vez se cuente con procesos transparentes en cuanto a la información ofrecida, recursos utilizados y beneficios obtenidos, con el fin de asegurar la confianza entre los miembros.
- Cada miembro debe contar con un rol y responsabilidades detalladas, se debe fomentar el liderazgo y motivación entre los participantes.
- Como ya se indicó previamente, es de suma importancia que todas las acciones y decisiones sean plasmadas en documentos legales como las actas o libros de ingresos, en donde los miembros puedan conocer qué objetivos se plantearon en cada reunión y así poder evaluar su cumplimiento, los beneficios económicos que se han generado y establecer puntos de mejora a ser discutidos en las siguientes reuniones; con esto se demuestra la transparencia de los procesos y la organización en cuanto a la gestión de las actividades turísticas (Fundación CODESPA, 2011, p. 98).

#### **4.1.1 Niveles de gestión de actividades turísticas comunitarias**

De igual manera, en el modelo de gestión de la Fundación CODESPA (2011, p 45) se han desarrollado cuatro niveles de gestión de las actividades turísticas, estos mismos niveles serán aplicados para analizar la organización comunitaria en Mashpi; en la tabla 16, se muestran los niveles de organización y como estos son aplicados en el territorio, aquí se puede verificar que se carece de dos niveles de gestión: red local y red nacional.

**Tabla 18***Niveles de gestión de las actividades turísticas comunitarias*

Emprendimiento	Asociación	Red local (asociación por comunidad)	Red nacional (asociación de asociaciones)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comedor “San José”</li> <li>• Finca Pambiliño</li> <li>• Finca Mashpi Shungo</li> <li>• Posada Don Tello</li> </ul>	(ASOSELPAM)	Inexistente	Inexistente

Nota: Emprendimiento: Corresponde a los establecimientos de prestación de servicios, ya sean emprendimientos individuales o asociativos. Asociación: Corresponde al grupo que ejerce el control de calidad sobre los servicios, organización de los emprendimientos (comités de comedores, de las posadas, de las fincas, de guías). Red local: Corresponde al grupo que coordina la operación en la comunidad, el control de calidad y el reparto de beneficios. Red nacional: Es el grupo de asociaciones que se encargan de la promoción, comercialización y representación política.

Adaptado de Modelo de gestión del turismo rural comunitario de CODESPA: una experiencia en la región andina, Fundación CODESPA, (2011, p. 45)

## 4.2 Plan de fortalecimiento socio-organizativo

El plan de fortalecimiento se sustenta en la definición de estrategias en base a los resultados obtenidos en las encuestas y el modelo de gestión, en el cual se identifica actores responsables y su intervención en el proyecto.

### 4.2.1 Definición de estrategias con enfoque socio-organizativo

Para la definición de las estrategias se consideran los resultados obtenidos de las encuestas sobre la gestión asociativa que se experimenta en la ASOSELPAM, de tal manera en base a los cinco principios: confianza, liderazgo, comunicación, participación y compromiso, se plantan las siguientes estrategias (tabla 19).

**Tabla 19**

*Planteamiento de estrategias para la gestión socio-organizativa de la ASOSELPAM*

<b>Nombre del proyecto</b>	Propuesta estratégica para la gestión de actividades turísticas comunitarias en San José de Mashpi, parroquia de Pacto, Distrito Metropolitano de Quito			
<b>Duración del proyecto</b>	12 meses	<b>Vida útil del proyecto</b>		12 meses
<b>OBJETIVO GENERAL</b>	Fortalecer la relación entre los actores de la comunidad y de la ASOSELPAM; y que a su vez se desarrolle una cultura socio – organizativa.			
<b>META</b>	La ASOSELPAM ha mejorado la gestión de las actividades turísticas al mejorar su relación con los miembros de la comunidad y desarrollar una cultura socio - organizativa.			
Objetivos Específicos	Variables de gestión organizativa	Estrategias	Acciones	Metas
	1. Confianza			
Fortalecimiento de la confianza entre miembros, como la base de la sostenibilidad social de la asociación	Económicas	1.1 Creación de emprendimientos colectivos o individuales	1.1.1 Identificación de socios sin emprendimientos	Para el tercer trimestre se debe contar con al menos un emprendimiento/servicio nuevo individual o colectivo.
			1.1.2 Taller de generación de ideas de negocio	
			1.1.3 Búsqueda de fuentes de financiamiento y consolidación el fondo de microcrédito	
	Socio - culturales	1.2 Asociar a los miembros con la misión, visión, objetivos y valores de la asociación	1.2.1 Convocatoria a los miembros	Al primer trimestre todos los miembros deben tener claros cuales son la misión, visión, objetivos y valores de la asociación
			1.2.2 Taller de asociatividad del contenido del plan estratégico.	
	Productivo - tecnológicas	1.3 Generar pasantías en los emprendimientos para conocer su funcionamiento	1.3.1 Identificación de emprendimientos	Las pasantías deben cumplirse a partir del segundo trimestre hasta finalizar el año con una remuneración equivalente al 30% del salario básico unificado.
			1.3.2 Identificación de socios a participar	
			1.3.3 Asignación de emprendimientos para las pasantías	
		1.4 Capacitar a los miembros en cuanto a calidad en servicios turísticos rurales	1.4.1 Selección de capacitadores y desarrollo de módulos/contenidos	El taller de calidad en servicios debe estar ejecutado durante los 2 primeros meses del tercer trimestre y al finalizar el tercer trimestre se debe contar con un servicio de calidad homogéneo en todos los emprendimientos.
	1.4.2 Convocatorio a los miembros			
	1.4.3 Ejecución del taller			
	1.4.4 Entrega de certificados de participación			
	Organizacionales	1.5 Diseñar y ejecutar un reglamento interno de forma asociativa con los miembros y directiva de la asociación	1.5.1 Convocatoria de miembros	El reglamento debe estar creado en un 50% hasta mediados del segundo trimestre y el 100% al finalizar el año.
			1.5.2 Análisis de elementos a incluirse en el reglamento interno	
			1.5.3 Diseño del Reglamento	
		1.6 Crear comités de gestión por asociación de los servicios que se ofrecen	1.5.4 Comunicación del reglamento a los miembros y entrega de un ejemplar con su respectiva firma	Se deben tener al menos 2 comités de servicios al finalizar el primer mes.+A6:127H16A8:127
			1.6.1 Identificación de las áreas para aplicar un comité	
			1.6.2 Convocatoria a miembros interesados	
		1.6.3 Conformación de los comités		
		1.6.4 Diseño y ejecución de funciones para cada comité		

2. Liderazgo					
Desarrollada las capacidades de liderazgo, comunicación y gestión organizativa de los líderes.	Capacidades generales	2.1 Fomentar la equidad y transparencia en la participación igualitaria de los emprendimientos	<p>2.1.1 Convocatoria de miembros</p> <p>2.1.2 Generación de acuerdos con propietarios de fincas para la distribución equitativa de turistas</p> <p>2.1.3 Evaluación del cumplimiento del compromiso</p>	Del total de turistas/ pasantes que se reciban en las fincas el 30% debe consumir en los emprendimientos- servicios que están en la comunidad; los acuerdos deben estar estipulados a inicios del segundo trimestre.	
	Capacidades de comunicación	2.2 Elaborar un taller de programación neurolingüística para el desarrollo de capacidades de comunicación.	<p>2.2.1 Selección de capacitadores</p> <p>2.2.2 Convocatoria a los miembros/líderes</p> <p>2.2.3 Ejecución del taller</p> <p>2.2.4 Entrega de certificados de participación</p>		Los líderes deben haber completado el taller de programación neurolingüística al finalizar el tercer trimestre.
	Organizacional	2.3 Entrega de documento de rendición de cuentas a los miembros como respaldo de la actividad económica de la asociación.	<p>2.3.1 Convocatoria a los miembros</p> <p>2.3.2 Diseño del formato de rendición de cuentas</p> <p>2.3.3 Aplicación y socialización del formato con los miembros</p> <p>2.3.4 Entrega periódica del documento a los miembros</p>		
	Organizacional	2.4 Generar alianzas estratégicas con organismos dedicados a la conservación ambiental y desarrollo social para la adquisición de fondos monetarios.	<p>2.4.1 Generación de propuestas referentes al desarrollo social y conservación ambiental del territorio; tales como: restauración de zonas afectadas, proyectos de desarrollo rural y de cooperación, uso de energía y manejo de desechos, prácticas agrícolas sustentables.</p> <p>2.4.2 Desarrollo de los contenidos de las posibles propuestas</p> <p>2.4.3 Identificación de aliados potenciales y entrega de propuestas</p> <p>2.4.4 Acceso a las alianzas y fondos monetarios</p>	Incremento en un 30% de oportunidades para el mejoramiento e innovación de los emprendimientos y servicios ofertados por los miembros de la asociación.	
	Legitimidad interna	2.5 Establecer líderes en los comités de gestión por asociación para los servicios ofertados, quienes rindan cuentas de las actividades a los miembros y a la directiva.	<p>2.5.1 Convocatoria de miembros de comités</p> <p>2.5.2 Análisis de aspectos para selección de un líder (relación con miembros, capacidad de comunicación, carisma, compromiso, capacidad de motivación y tolerancia ante errores)</p> <p>2.5.3 Crear lista de candidatos</p> <p>2.5.4 Votación democrática por parte de los miembros</p> <p>2.5.5 Lectura de resultados y nombramiento de líderes</p>		Al finalizar el primer mes deben contar con un líder por comité o uno que lidere varios comités y debe cumplir con al menos cuatro de los aspectos identificados.

3. Comunicación				
Implementados los canales de comunicación como herramienta de mejora en la fluidez y transparencia de la información transmitida a los miembros de la asociación	Instrumentales	3.1 Determinar los canales de comunicación para la entrega de mensajes y mecanismo de confirmación	3.1.1 Convocatoria de miembros	Los canales de comunicación deben estar definidos dentro del tercer mes, los líderes deben tener evidencia de que los mensajes han sido enviados por los tres canales ya sean con fotos y respaldos de los boletines; deben tener los registros de las miembros que han confirmado la recepción de los mensajes.
			3.1.2 Identificación de canales de comunicación actuales y potenciales	
			3.1.3 Definición de nuevos canales de comunicación y su funcionalidad	
			3.1.4 Determinar los canales por los cuales se entregaran los mensajes	
			3.1.5 Establecer mecanismos de confirmación sobre la recepción del mensaje	
			3.1.6 Socializar los canales de comunicación y mecanismos de confirmación con los miembros	
	Cognitivas	3.2 Creación de la misión, visión, objetivos y valores organizacionales de la asociación de forma participativa	3.2.1 Convocatoria de miembros	El documento debe ser elaborado dentro del primer mes y socializado con los miembros hasta finalizar el primer trimestre.
			3.2.2 Generación de ideas para la formulación de misión y visión	
			3.2.3 Desarrollo de misión y visión; en base a esto establecer los objetivos a largo, mediano y corto plazo	
			3.2.4 Establecer los valores organizacionales	
			3.2.5 Elaborar un documento que contenga la misión, visión, objetivos y valores organizacionales para su socialización con los miembros	
			3.2.6 Entrega de copias del documento a cada uno de los miembros	
Cognitivas	3.3 Establecer los procedimientos internos de la asociación como parte de su reglamento Interno	3.3.1 Convocatoria de miembros	Los procedimientos deben estar incluidos en el reglamento interno y socializados con los miembros hasta finalizar el segundo trimestre.	
		3.3.2 Determinar los procedimientos para: elecciones, convocatoria y ejecución de mingas, asistencia reuniones ordinarias y extraordinarias		
		3.3.3 Elaborar un documento con los procedimientos internos y socializarlo con los miembros		
		3.3.4 Entregar copias del documento a los miembros		
Cognitivas	3.4 Poner en conocimiento de todos los miembros los costos, precios y ganancia que se obtienen de los servicios ofertados en los productos turísticos	3.4.1 Elaborar una matriz detallada de Ingresos y costos de los servicios/emprendimientos	El documento debe ser aplicado y socializado con los miembros el primer mes.	
		3.4.2 Archivar una copia de las facturas de productos turísticos vendidos como respaldo de los resultados detallados en la matriz		
		3.4.3 Socializar la matriz y los resultados con los miembros con una explicación detallada de los valores		
		3.4.4 Entregar una copia de la matriz a cada uno de los miembros		

4. Participación							
Alcanzada la participación activa y colectiva de los miembros tanto en procesos operativos como organizacionales	Organizacionales	4.1 Mantener un revisión periódica de la misión, visión y objetivos, de manera que las acciones se mantengan alineadas	4.1.1 Realizar talleres para fortalecer el conocimiento de la misión, visión y objetivos; y resolver posibles dudas 4.1.2 Analizar posibles cambios en los objetivos planteados	Se debe revisar la misión, visión y objetivos por lo menos dos veces año, en las reuniones ordinarias.			
		4.2 Fomentar la participación en la planificación y evaluación organizativa de la asociación.	4.2.1 Convocatoria de miembros 4.2.3 Elaborar un taller de empoderamiento 4.2.4 Poner en conocimiento de los miembros los procesos de planificación y evaluación 4.2.5 Convocar a los miembros a las reuniones de planificación y evaluación e incentivar a su participación activa	Dentro de la planificación y evaluación al menos un 30% de los miembros debe participar. El taller de empoderamiento se debe realizar hasta inicio del segundo trimestre			
	Inclusivas	4.3 Fomentar la participación de jóvenes y niños en el desarrollo de actividades turísticas	4.3.1 Identificación de segmentos de participantes de acuerdo a la edad	4.3.2 Selección de capacitadores para cada segmento (jóvenes/niños) y elaboración de módulos/contenidos 4.3.3 Desarrollo de los talleres con temas sobre: beneficios del turismo, que son los servicios turísticos, la creación de una cultura turística, como debe ser el trato hacia el turista, como ser sostenible, acciones que se pueden aplicar para el cuidado del medio ambiente. 4.3.4 Entregar certificados de participación como elemento de motivación	Los talleres para niños y jóvenes y niños deben estar ejecutados hasta finalizar el tercer trimestre con un porcentaje de participación del 50%		
			4.4 Fomentar el empoderamiento y participación de las mujeres en el desarrollo de actividades turísticas			4.4.1 Convocatoria a mujeres interesadas en participar 4.4.2 Selección de capacitadores y elaboración de módulos/contenidos 4.4.3 Desarrollo del taller con temas sobre: importancia de equidad de género, educación para las mujeres y el aporte que generan a la comunidad en el turismo 4.4.4 Entregar certificados de participación como elemento de motivación	Los talleres de empoderamiento y participación deben ser desarrollados hasta finalizar el segundo trimestre con un porcentaje de participación del 70%.
			Instrumentales			4.5 Implementación del organigrama con roles y funciones de los miembros	
	4.5.3 Diseño del organigrama funcional de la asociación 4.5.5 Implementación del organigrama y socialización con los miembros						

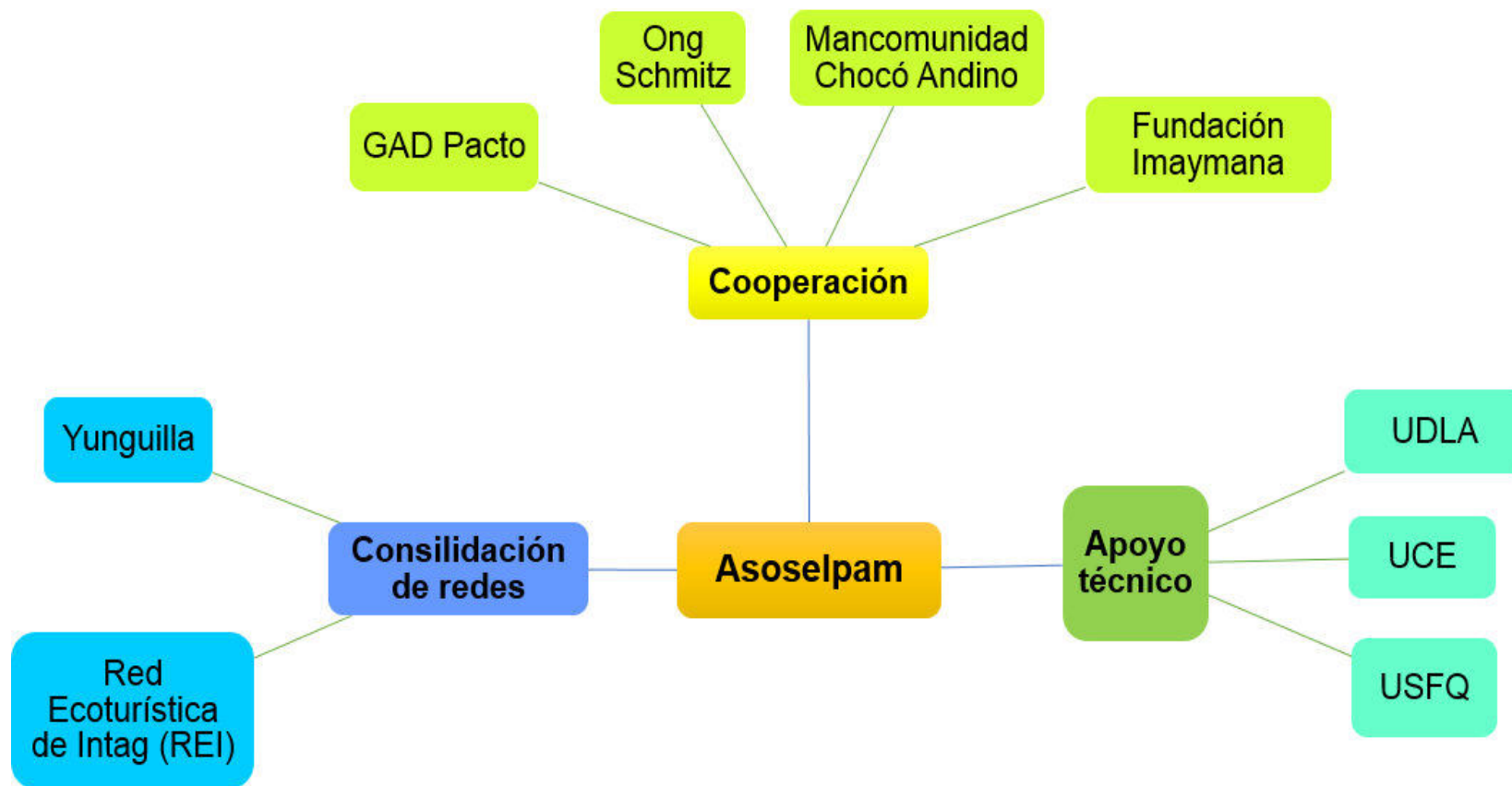
5. Compromiso				
Miembros motivados y comprometidos con los objetivos de la asociación para el desarrollo de las actividades turísticas como alternativa de desarrollo económico comunitario	Actitudinales	5.1 Crear una política de compromiso que detalle los procesos a seguir en cuanto a la inasistencia a una reunión o minga	5.1.1 Convocatoria a los miembros	La política debe ser creada hasta finalizar el primer mes.
			5.1.2 Análisis de posibles políticas de compromiso	
			5.1.3 Creación de la política, donde se detallé el proceso a seguir en caso de inasistencia	
			5.1.4 Implementación de la política en el reglamento interno y socialización con los miembros	
	5.2 Elaborar un contrato de compromiso social entre los miembros para el cumplimiento de sus funciones		5.2.1 Convocatoria de los miembros	Los contratos de compromiso social deben estar firmados por todos los miembros al finalizar el segundo mes.
			5.2.2 Desarrollo del contenido del contrato de compromiso social (clausulas y sanciones)	
			5.2.3 Implementación del contrato y socialización con los miembros	
			5.2.4 Firma de contratos	

Adaptado de El fortalecimiento socio-organizacional, un elemento estratégico para mejorar la gestión asociativa en el sector agro-productivo, Amézaga, Rodríguez, Núñez & Herrera, (2013, pp. 20-24)

#### 4.2.2 Modelo de gestión comunitario

Como ya se mencionó previamente, el modelo de gestión permite identificar a los actores que intervienen en la ejecución del proyecto, las responsabilidades de cada actor y de qué manera va ser su intervención o colaboración en la implementación de la propuesta como tal. En la figura 7, se muestra el modelo de gestión para la ASOSELPAM.





**Figura 7** Modelo de gestión para el fortalecimiento socio-organizativo de la ASOSELPAM

Como actor principal para la ejecución del proyecto se encuentra la ASOSELPAM, cuya función es de tipo administrativa, es decir los líderes, en este caso el administrador y presidenta, son las personas encargadas de llevar a cabo la implementación de la propuesta y verificar el cumplimiento de cada uno de los objetivos planteados.

Así también, se ha tomado en cuenta al GAD de Pacto, Fundación Imaymana, Ong Schmitz y la Mancomunidad de Chocó Andino, como actores de cooperación, cuya función principal es de financiamiento para la implementación de las diferentes estrategias propuestas y, para la consolidación de los fondos de microcrédito que administra la ASOSELPAM.

Por otro lado, están las entidades académicas, UDLA, UCE y USFQ, consideradas como actores de apoyo técnico, cuyas funciones son las de: asistencia técnica, capacitaciones, apoyo en proyectos de investigación, creación de nuevos proyectos en cuanto a turismo, hospitalidad, infraestructura, protección y conservación medioambiental.

Finalmente, como actores para la consolidación de redes se ha tomado en cuenta a la red turística de Yunguilla y a la REI, ya que estas tienen mayor proximidad en cuanto a su ubicación geográfica; la consolidación de estas redes permitirá que la ASOSELPAM obtenga una mayor apertura para la generación de alianzas estratégicas, las cuales permitan el desarrollo y crecimiento de la misma.

#### **4.3 Mecanismo de evaluación de desempeño**

Se considera al formato de encuestas (ANEXO 4) como principal mecanismo de evaluación de desempeño una vez concluido el período en el cual se aplique el presente proyecto, con la finalidad de evaluar el cumplimiento y aplicación de las estrategias planteadas. En la tabla 20, se muestran los mecanismos a aplicar dependiendo el indicador de resultado y su respectiva frecuencia.

**Tabla 20**  
Indicadores de resultados para la ASOSELPAM

Trimestre	Indicadores	Mecanismo	Frecuencia
I	Mínimo 2 comités de gestión de servicios	Actas de constitución de los comités y nombramiento de líderes	Al finalizar el primer trimestre
	Se ha establecido 1 líder por comité		
	Desarrollada la matriz de ingresos/egresos y socializada con los miembros	Registro de entrega de documentos a los miembros	Al finalizar cada trimestre
	Definido organigrama con roles y funciones	Documento con firma de miembros que conste su aceptación en cuanto a roles y funciones designadas	A inicios del primer trimestre
	Implementada y socializada la política de compromiso en cuanto a inasistencia	Registros de asistencia a la reunión para delimitar la política	Al finalizar el primer trimestre
		Constancia de la política en el reglamento interno	A inicios del primer trimestre
	Contratos de compromiso social socializados con los miembros con su respectiva firma	Registro con firma de los miembros de asistencia y aceptación a los contratos	A mediados del primer trimestre
	Diseño del documento de rendición de cuentas y socializado con los miembros	Registro de entrega de documentos a los miembros	Al finalizar cada trimestre
Documento creado con misión, visión, objetivos y valores organizacionales de la asociación; socializado con los miembros	Documento impreso y registro de entrega con firma de cada miembros	Al finalizar el primer trimestre	
Definidos los canales de comunicación y mecanismos de confirmación	Respaldo de los canales de comunicación utilizados y mecanismos de confirmación como: boletines y mensajes de texto	Al finalizar el año	
II	Ejecución de las pasantías en los emprendimientos	Documento de asignación de emprendimientos Respaldo de pasantías pagadas	Al finalizar el año
	Definidos acuerdos de distribución equitativa de turistas, donde al menos el 30% de turistas que acuden a las fincas deben consumir en los otros emprendimientos	Acta de la reunión en la que se establecieron los acuerdos Registro de firmas de los miembros como aceptación a los acuerdos	A mediados del segundo trimestre
	Ejecutado taller de empoderamiento y contar con	Documento de respaldo sobre los procesos de	

	un 30% de participación en la planificación y evaluación organizativa	planificación y evaluación Registro de asistencia al taller	A inicios del segundo trimestre
	Fortalecimiento de la misión, visión, objetivos y valores organizacionales	Registros de asistencia a los talleres de fortalecimiento	A mediados del segundo y cuarto trimestre
	Entrega de documento de rendición de cuentas con respecto al primer período del año	Registro de entrega de documento con firma de cada miembro	Al finalizar el segundo y cuarto trimestre
	Diseño del 50% del reglamento interno	Documento impreso Registro de entrega a los miembros	Al finalizar el segundo trimestre
	Definidos e implementados en el reglamento los procedimientos internos de la asociación	Documento impreso con los procedimientos Acta de la reunión en la que se llevó a cabo la implementación	Al finalizar el segundo trimestre
	Ejecución del taller de empoderamiento y participación de las mujeres en la comunidad con un 70% de participación	Registros de asistencia al taller Registro de entrega de certificados	Al finalizar el segundo trimestre
<b>III</b>	Ejecución de taller sobre turismo y sus beneficios para niños y jóvenes con un 50% de participación	Registro de asistencia al taller Registro de entrega de certificados	A mediados del tercer trimestre Al finalizar el tercer trimestre
	Ejecución del taller en calidad de servicios turísticos		
	Mínimo un emprendimiento/servicio adicional	Documento que respalde la consolidación del fondo de microcrédito Evidencia física del nuevo emprendimiento	Al finalizar el año
	Ejecución de taller de programación neurolingüística	Registro de asistencia al taller Registro de entrega de certificados	Al finalizar el tercer trimestre
<b>IV</b>	Incremento en un 30% de oportunidades para el mejoramiento e innovación de los emprendimientos y servicios ofertados por los miembros de la asociación.	Respaldos de las propuestas Registro de los fondos monetarios obtenidos a través de alianzas Registro de distribución de fondos/ # miembros beneficiados y valor recibido	Al finalizar el año





1.4 Capacitar a los miembros en cuanto a calidad en servicios turísticos rurales									
1.1 Creación de emprendimientos colectivos o individuales									
2.2 Elaborar un taller de programación neurolingüística para el desarrollo de capacidades de comunicación.									
2.4 Generar alianzas estratégicas con organismos dedicados a la conservación ambiental y desarrollo social para la adquisición de fondos monetarios.									

#### 4.4.2 Presupuesto

El presupuesto para la ejecución del presente proyecto corresponde a un total de 32.783,50 USD, el mismo que se encuentra dividido por cinco objetivos y su financiamiento es a través de fuentes externas, el GAD de Pacto y la ASOSEL PAM. En la tabla 22, se muestra el detalle de cada objetivo y su financiamiento; para observar el presupuesto detallado y completo ver ANEXO 6.

**Tabla 22**

*Presupuesto según objetivos para la gestión socio-organizativa de la ASOSEL PAM*

<b>Presupuesto del proyecto</b>					
<b>RESULTADOS</b>	<b>COSTO USD (F)</b>	<b>FINANCIAMIENTO (G)</b>			<b>TOTALES USD (H)</b>
		<b>EXTERNO 70%</b>	<b>GAD 20%</b>	<b>ASOCIACIÓN 10%</b>	
Fortalecimiento de la confianza entre miembros, como la base de la sostenibilidad social de la asociación.	\$ 5.241,00	\$3.442,55	\$552,75	\$1.245,70	\$ 5.241,00
Desarrollada las capacidades de liderazgo, comunicación y gestión organizativa de los líderes.	\$10.029,50	\$7.148,00	\$2.561,00	\$320,50	\$10.029,50

Implementados los canales de comunicación como herramienta de mejora en la fluidez y transparencia de la información transmitida a los miembros de la asociación.	\$3.101,75	\$2.564,90	\$ -	\$ 536,85	\$ 3.101,75
Alcanzada la participación activa y colectiva de los miembros tanto en procesos operativos como organizacionales	\$13.143,75	\$10.050,75	\$1.408,75	\$1.684,25	\$ 3.143,75
Miembros motivados y comprometidos con los objetivos de la asociación para el desarrollo de las actividades turísticas como alternativa de desarrollo económico comunitario.	\$1.267,50	\$1.012,00	\$ -	\$255,50	\$1.267,50
<b>Total</b>	<b>\$32.783,50</b>	<b>\$24.218,20</b>	<b>\$4.522,50</b>	<b>\$ 4.042,80</b>	<b>\$32.783,50</b>

Nota: En cuanto a los porcentajes de financiamiento, se considera como valores óptimos de distribución el 70% de fuente externa, 30% del GAD parroquial y 10% de la asociación de turismo; sin embargo, para el caso de la ASOSEL PAM los porcentajes han sido aplicados de acuerdo a las necesidades y a la situación socio-política de la misma; por tal motivo para ciertos rubros se ha considerado un financiamiento de fuente externa del 80% y de la asociación del 20%, mientras que otros rubros han sido de 70% de fuente externa, 20% del GAD y 10% de la asociación y, rubros relativamente bajos son asumidos en su totalidad por la asociación.

Adaptado de "Elaboración de un producto agro turístico para el recinto " El Progreso" en Pedro Vicente Maldonado, provincia de Pichincha, Cristina Coral, (2017, p. 35, 68-71)



## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 5.1 Conclusiones

El análisis de la situación territorial de la comunidad de Mashpi permitió identificar los siguientes aspectos: se conoce que es un territorio rico en recursos naturales (flora y fauna) al ubicarse en la zona biogeográfica del Chocó, la cual se caracteriza por su gran biodiversidad; por este motivo el territorio fue declarado como la Reserva de Mashpi y forma parte de las ACUS como Área natural protegida de Mashpi – Guaycuyacu – Saguangal, lo que le convierte en un territorio de gran importancia no solo para pobladores de las comunidades aledañas sino de la sociedad en general tanto por motivos ambientales como turísticos. A su vez, se identificó que cuentan con una infraestructura deficiente tales como: limitadas vías de acceso, servicios básicos inadecuados, limitado acceso a la educación, e inexistencia de servicios de salud, todo esto dificulta al desarrollo de la comunidad y la calidad de vida de los miembros; y también al eficiente desarrollo de las actividades turísticas.

Con el análisis del sistema turístico se pudo definir los procesos por los cuales se desarrolla las actividades turísticas en San José de Mashpi, estos procesos se los conoce como oferta y demanda. Con lo que respecta a la oferta, se verificó que a pesar de ser un territorio donde se pueden desarrollar varias modalidades de turismo como: CAVE, turismo rural, turismo de aventura, aviturismo y ecoturismo, cuentan con limitados servicios turísticos y personal capacitado para que ejecute actividades en cada modalidad propuesta. Con respecto a la demanda, se identifica que existe mayor número de turistas nacionales, ya que los extranjeros son quienes demanda mayor calidad en los servicios por eso su presencia es más reducida, por tal motivo la estacionalidad y gastos también son reducidos a veces incluso nulos ya que los turistas prefieren llevar sus propios alimentos y pernoctar en otros sitios con mayor oferta.

Paralelo a esto, con el análisis de la estructura organizacional de la ASOSELPAM, se encontró que esta carece de ciertos elementos importantes tales como visión, misión y objetivos; además, el organigrama que se encuentra en el estatuto tiene errores en su estructuración en cuanto a los niveles jerárquicos, ya que el presidente se encuentra a un nivel inferior al del administrador lo que puede causar conflictos en la toma de decisiones y también poca fluidez en la organización y desarrollo de las actividades planteadas por la asociación.

En cuanto a la situación socio – organizativa, se identificó que la ASOSELPAM tiene ciertas fortalezas y debilidades en lo que respecta a factores de: confianza, liderazgo, organización, participación y compromiso.

Como principales fortalezas están: la capacidad de liderazgo de los líderes para realizar actividades colectivas tales como reuniones y mingas y lograr que exista una participación activa de los miembros, de igual manera se considera la capacidad del administrador como líder para la obtención de ciertas alianzas estratégicas; la participación suficiente por parte de los miembros en lo que respecta a capacitaciones, lo que les ha facilitado mejorar en cierta medida la calidad en los emprendimientos-servicios que ofrecen; la alta valoración que se otorga a la participación de jóvenes y mujeres en el desarrollo de las actividades turísticas, demostrando la preocupación de los miembros por la inclusión de estos grupos en las actividades económicas que se desarrollan en la comunidad; el respeto a los valores de la asociación y el compromiso de los miembros a invertir en tiempo, esfuerzo y dinero para el desarrollo del turismo.

Por otro lado, como debilidades de mayor impacto están: la deficiente capacidad de comunicación de los líderes tanto con los miembros internos como con los miembros y líderes de la comunidad, ocasionando que exista una lucha de intereses entre los líderes; el poco conocimiento que poseen los miembros sobre la misión, visión y objetivos, como resultado los miembros no se sienten identificados con la asociación; baja participación de los miembros en la

planificación actividades y evaluación de resultados tanto organizativos como económicos por lo que se genera un nivel de desconfianza hacia los líderes.

Finalmente, con la elaboración del cuadro de estrategias, se busca fortalecer la situación socio – organizativa de la ASOSELPAM, pues se considera que para que existe una eficiente gestión de las actividades turísticas, primero se debe contar con un grupo que este sólidamente organizado y al ser una comunidad esta organización debe ser de tipo asociativa ya que se fortifica la relación entre los miembros, lo que a su vez facilita a que se genere mayor capital social entre los mismos.

## **5.2 Recomendaciones**

Se recomienda que las organizaciones de cooperación presentes en el territorio como son universidades, actúen de intermediarios para promover la inversión de las entidades públicas en el mejoramiento de las facilidades con las que cuenta la comunidad como son servicios básicos, acceso a la educación, vías de acceso, e infraestructura en general, con esto el objetivo principal es mejorar la calidad de vida de los pobladores y a su vez facilitar el desarrollo de las actividades turísticas.

Se aconseja a los miembros prestadores de servicios, que continúen con las capacitaciones para el mejoramiento de la calidad en los productos – servicios ofertados y que a su vez, con los microcréditos que ofrece la asociación se motive a más miembros a establecer su emprendimiento – servicio ya sea este individual o asociativo con el fin de incrementar los servicios ofertados a los turistas y así generar mayores beneficios para la asociación y la comunidad.

A líderes y miembros se recomienda poner en práctica proyectos previos que se han elaborado para el fortalecimiento de la asociación como organización y del desarrollo de actividades turísticas en San José de Mashpi, todo esto enfocado

en brindar servicios de calidad, obtener beneficios económicos para la asociación y sus miembros y el desarrollo de cada emprendimiento – servicio.

Se sugiere también, que los líderes utilicen el formato de encuesta desarrollado en el presente proyecto, sobre la situación socio – organizativa de la asociación, como herramienta de autoevaluación para que exista una mejor comunicación entre los miembros, ya que con esta herramienta se identifican las inconformidades y así poder buscar soluciones y mantener una mejora continua en los procesos y relación con los miembros. Incluso esta herramienta puede ser utilizada con los miembros y líderes de la comunidad.

Finalmente, se recomienda aplicar las estrategias planteadas en el documento las cuales aportan a que exista una eficiente relación entre líderes y miembros lo que facilita que exista una mejor organización y por ende una favorable gestión de las actividades turísticas que desarrolla la ASOSELPAM en el territorio de san José Mashpi.

## REFERENCIAS

- Aguiñaga, M. V. (2011). *Acuerdo Ministerial N° 23*. Ministerio del Ambiente. Recuperado a partir de <http://www.ambiente.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/07/0a25939f0e837ca763f4ed23003962b341a1ed71.pdf>
- Amézaga, C., Rodríguez, D., Núñez, D., & Herrera, D. (2013). El fortalecimiento socio-organizacional, un elemento estratégico para mejorar la gestión asociativa en el sector agro-productivo. En *Orientaciones estratégicas para el fortalecimiento de la gestión asociativa* (pp. 12-25). San Salvador: Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA).
- Amir, A. F., Ghapar, A. A., Jamal, S. A., & Najiah, K. (2015). Sustainable Tourism Development: A Study on Community Resilience for Rural Tourism in Malaysia. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 168, 116-122.
- Arellano, J. P. C. (2016). *Diseño de un manual de buenas prácticas enfocado en la prestación de servicios turísticos para la asociación «El Paraíso del Río Mashpi»*. Universidad de las Américas, Quito, Ecuador.
- Ballesteros, E. R., Ramírez, M. H., Pérez, A. C., Cantero, P. A., & Tejedor, A. del C. (2008). Turismo comunitario en Ecuador.: Comprendiendo el community-based tourism desde la comunidad. *Pasos: Revista de turismo y patrimonio cultural*, 6(3), 399-418.
- Bastidas, O. D., & Richer, M. (Mayo de 2001). Economía social y economía solidaria: Intento de definición. *CAYAPA: Revista Venezolana de Economía Social*, 1(1), 1-27. Obtenido de [http://www.dhl.hegoa.ehu.es/ficheros/0000/0138/economia\\_social\\_y\\_economia\\_solidaria.pdf](http://www.dhl.hegoa.ehu.es/ficheros/0000/0138/economia_social_y_economia_solidaria.pdf)
- Benavides, L. H. (2011). *Gestión, Liderazgo y Valores en la Administración de la Unidad Educativa "San Juan de Bucay" del Cantón General Anotinio Elizalde (Bucay), durante el período 2010-2011*. Recuperado el 23 de Noviembre de 2016, de Universidad Técnica Particular de Loja (UTPL): [http://dspace.utpl.edu.ec/bitstream/123456789/2039/3/Benavides\\_Gaibor\\_Luis\\_Hernan.pdf](http://dspace.utpl.edu.ec/bitstream/123456789/2039/3/Benavides_Gaibor_Luis_Hernan.pdf)

- Bernal, C. A. (2010). *Metodología de la Investigación: administración, economía, humanidades y ciencias sociales* (Tercera ed.). Bogotá D.C, Colombia: Pearson Educación - Prentice-Hall. Obtenido de <https://docs.google.com/file/d/0B7qpQvDV3vxvUFpFdUh1eEFCSU0/edit>
- Boullón, R. C. (2006). *Planificación del espacio turístico* (Cuarta). México: Trillas.
- Campoy, T. J., & Gomes, E. A. (2009). *Técnicas e instrumentos cualitativos de recogida de datos*. Amapá, Brasil: EOS. Obtenido de [http://www2.unifap.br/gtea/wp-content/uploads/2011/10/T\\_cnicas-e-instrumentos-cualitativos-de-recogida-de-datos1.pdf](http://www2.unifap.br/gtea/wp-content/uploads/2011/10/T_cnicas-e-instrumentos-cualitativos-de-recogida-de-datos1.pdf)
- Carrasco, J. C., Sucuy, L. B., & Chávez, C. R. (2016). Turismo Comunitario, Alternativa de Desarrollo Turístico Estudio de Caso: Turismo Rural Comunitario para la Parroquia Cacha, Cantón Riobamba, Provincia de Chimborazo - Ecuador. *European Scientific Journal*, 12(17), 173-197. Obtenido de <http://eujournal.org/index.php/esj/article/view/7632/7357>
- ConQuito Agencia de promoción Económica. (s. f.). Economía Popular y Solidaria. Recuperado 4 de julio de 2017, a partir de <http://www.conquito.org.ec/economia-popular-y-solidaria/>
- Coral, C. J. F. (2017). *Elaboración de un producto agro turístico para el recinto« El Progreso» en Pedro Vicente Maldonado, provincia de Pichincha* (B.S. thesis). Universidad de las Américas, Quito, Ecuador. Recuperado a partir de <http://dspace.udla.edu.ec/handle/33000/6658>
- Covarrubias, R. R., & Durán, A. B. L. (2014). Capítulo I: Conceptualización del potencial turístico. En *Evaluación del Potencial de Municipios Turísticos a través de Metodologías Participativas* (pp. 2-27). España: Universidad de Vigo. Recuperado a partir de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2015/1433/#indice>
- Crosby, A., & Prato, N. (2009). *Re-inventando el Turismo Rural: Gestión y Desarrollo* (Primera ed.). Barcelona, España: Laertes S.A. Obtenido de <https://books.google.com.ec/books?id=wr4RzwV0GycC&printsec=frontcover&dq=gestion+de+actividades+turisticas&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwjmg->

Tr8ZzQAhVFPiYKHVezAGwQ6AEINjAD#v=onepage&q=gestion%20de  
%20actividades%20turisticas&f=false

Díaz, L. B., Torruco, U. G., Martínez, M. H., & Varela, M. R. (13 de Mayo de 2013). *La entrevista, recurso flexible y dinámico*. Recuperado el 17 de Enero de 2017, de Universidad Nacional Autónoma de México : <http://riem.facmed.unam.mx/node/47>

Dominic Hamilton. (s. f.). Mashpi Reserva de Biodiversidad de Bosque Lluvioso. Metropolitan Touring. Recuperado a partir de [https://www.mashpilodge.com/PDF/Mashpi\\_esp\\_brochure\\_2012.pdf](https://www.mashpilodge.com/PDF/Mashpi_esp_brochure_2012.pdf)

Ecopar. (s. f.). Ecopar | corporación para la investigación, capacitación y apoyo técnico para el manejo sustentable de los ecosistemas tropicales. Recuperado 5 de julio de 2017, a partir de <http://www.ecopar.org.ec/>

Empresa Pública Metropolitana de Gestión de Destino Turístico. (2011). Sistema Institucional de Indicadores Turísticos del DMQ (SIIT-DMQ 2011). Quito Turismo.

Empresa Pública Metropolitana de Gestión de Destino Turístico. (2012, diciembre 15). Sistema Institucional de Indicadores Turísticos del DMQ (SIIT-DMQ 2012). Quito Turismo.

Fundación CODESPA. (2011). *Modelo de gestión del turismo rural comunitario de CODESPA: una experiencia en la región andina*. Perú: Fundación CODESPA.

Fundación Imaymana. (2016). Quiénes Somos. Recuperado 5 de julio de 2017, a partir de [http://www.imaymanaforestconservation.org/index.php?option=com\\_k2&view=itemlist&layout=category&task=category&id=2&Itemid=172](http://www.imaymanaforestconservation.org/index.php?option=com_k2&view=itemlist&layout=category&task=category&id=2&Itemid=172)

García, M. S., Parra, D. P., & Mena, P. V. (2014). *El país de la Biodiversidad Ecuador* (Primera). Quito, Ecuador: Jardín Botánico de Quito : Ministerio del Ambiente : EcoFondo.

GESTNOVA, & Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial de Pacto. (2015, julio 3). Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial de la Parroquia de Pacto 2012-2025. Gobierno Autónomo Descentralizado de la Parroquia de Pacto. Recuperado a partir de <http://app.sni.gob.ec/sni->

link/sni/PORTAL\_SNI/data\_sigad\_plus/sigadplusdocumentofinal/176812  
8260001\_GESTNOVA\_PDyOT\_PACTOFINAL\_30-10-2015\_20-27-  
52.pdf

- Ghedini, L. M., & Macías, L. M. (2011). Plan de gestión comunitaria del turismo para la sierra de tepequem, municipio Amajari - Roraima - Brasil. *Revista Geográfica de América Central*, II(47E), 1-13. Obtenido de <http://site.ebrary.com.bibliotecavirtual.udla.edu.ec/lib/udlasp/reader.action?docID=10732700&ppg=6>
- Grupo El Comercio. (03 de Junio de 2011). *Mashpi, el nuevo rincón protegido de Quito*. Recuperado el 25 de Septiembre de 2016, de Actualidad Quito: <http://www.elcomercio.com/actualidad/quito/mashpi-nuevo-rincon-protegido-de.html>
- Guzman, L. V., & García, G. V. (2012). *Fundamentos teóricos para una gestión turística del patrimonio cultural desde la perspectiva de la autenticidad*. Madrid, España: B-EUMED. Obtenido de <http://site.ebrary.com.bibliotecavirtual.udla.edu.ec/lib/udlasp/reader.action?docID=10576522&ppg=2>
- Hair, J. F., Bush, R. P., & Ortinau, D. J. (2010). *Investigación de mercados: En un ambiente de información digital* (Cuarta ed.). Monterrey, México: Mc Graw Hill.
- Hamui, A. S., & Varela, M. R. (10 de Septiembre de 2012). *La técnica de grupos focales*. Recuperado el 17 de Enero de 2017, de Universidad Nacional Autónoma de México: <http://riem.facmed.unam.mx/node/104>
- Hernández, R. S., Fernández, C. C., & Baptista, P. L. (2014). *Metodología de la Investigación* (Sexta ed.). México D.F, México: Mc Graw Hill Education .
- Maldonado, C. (2016). *Turismo y comunidades indígenas: impactos, pautas para autoevaluación y códigos de conducta* (Primera edición ed.). Ginebra, Suiza: Organización Internacional del Trabajo (OIT). Obtenido de Oficina Internacional de Trabajo Ginebra (OIT): [http://www.redturs.org/inicio/docu/turismo\\_conducta.pdf](http://www.redturs.org/inicio/docu/turismo_conducta.pdf)



- Ministerio de Turismo. (2011). Proyecto Plandetur 2011-2014. Recuperado a partir de [http://www.turismo.gob.ec/wp-content/uploads/2015/04/proyecto\\_plandetur\\_2011\\_2014VERSION2.pdf](http://www.turismo.gob.ec/wp-content/uploads/2015/04/proyecto_plandetur_2011_2014VERSION2.pdf)
- Museo Ecuatoriano de Ciencias Naturales (MECN). (2009). *Ecosistemas del Distrito Metropolitano de Quito DMQ*. Quito, Ecuador: Imprenta Nuevo Arte. Recuperado a partir de [http://www.quitoambiente.gob.ec/ambiente/images/Secretaria\\_Ambiente/Documentos/patrimonio\\_natural/biodiversidad/guia\\_ecosistemas\\_dmq.pdf](http://www.quitoambiente.gob.ec/ambiente/images/Secretaria_Ambiente/Documentos/patrimonio_natural/biodiversidad/guia_ecosistemas_dmq.pdf)
- Museo Ecuatoriano de Ciencias Naturales (MECN) - SA (DMQ). (2010). *Áreas naturales del Distrito Metropolitano de Quito: diagnóstico bioecológico y socioambiental*. Quito, Ecuador: Imprenta Nuevo Arte.
- Organización Mundial de Turismo. (2001). *Sustainable Development of Tourism*. Recuperado el 07 de Noviembre de 2016, de <http://sdt.unwto.org/es/content/definicion>
- Organización Mundial de Turismo. (2003). *Ética y Responsabilidad Social*. Recuperado el 07 de Noviembre de 2016, de Código Ético Mundial para el Turismo - Artículo 3: <http://ethics.unwto.org/es/content/codigo-etico-mundial-para-el-turismo-articulo-3>
- Organización Mundial de Turismo. (2007). *Entender el turismo: Glosario Básico*. Recuperado el 07 de Noviembre de 2016, de Organización Mundial del Turismo OMT: <http://media.unwto.org/es/content/entender-el-turismo-glosario-basico>
- Orgaz, F. A. (2013). El Turismo Comunitario como Herramienta para el Desarrollo Sostenible de Destinos Subdesarrollados. *Nómadas: Revista Crítica de Ciencias Sociales y Jurídicas*, 38(2), 79-91. Obtenido de <http://revistas.ucm.es/index.php/NOMA/article/view/42908/40738>
- Panosso, A. N. (2008). *Filosofía del Turismo: Teoría y epistemología* (Primera). México: TrTrillas.
- Panosso, A. N., & Lohmann, G. (2012). *Teoría del Turismo: Conceptos, modelos y sistemas* (Primera). México: Trillas.

- Park, D.-B., Lee, K.-W., Choi, H.-S., & Yooshik, Y. (2012). Factors influencing social capital in rural tourism communities in South Korea. *Tourism Management*, 33(6), 1511-1520.
- Quesada, R. C. (2007). *Elementos del Turismo* (Primera Edición ed.). San José, Costa Rica: Editorial Universidad Estatal a Distancia (EUNED).
- Quesada, R. C. (2010). *Elementos del Turismo: Teoría, Clasificación y Actividad* (Segunda Edición ed.). San José, Costa Rica: Editorial Universidad Estatal a Distancia (EUNED).
- Quiroga, N. D. (Enero de 2009). Economías feminista, social y solidaria. Respuestas heterodoxas a la crisis de reproducción en América Latina. *ÍCONOS: Revista de Ciencias Sociales*, XII(33), 77-89. Obtenido de <http://repositorio.flacsoandes.edu.ec/bitstream/10469/304/4/RFLACSO-I33-07-Quiroga.pdf>
- Ruano, C. P. (2012). *Promoción y comercialización de productos y servicios turísticos locales: promoción turística local e información al visitante* (Primera ed.). Málaga, España: IC Editorial. Obtenido de <http://site.ebrary.com/bibliotecavirtual.udla.edu.ec/lib/udlasp/reader.action?docID=10721569&ppg=11>
- Ruíz, E. B., & Solís, D. C. (2007). *Turismo comunitario en Ecuador: desarrollo y sostenibilidad social* (Primera edición ed.). Quito, Ecuador: Producciones Digitales Abya-Ayala.
- Ruíz, E., Hernández, M., Coca, A., Cantero, P., & del Campo, A. (2008). Turismo Comunitario en el Ecuador. Comprendiendo el community-based tourism desde la comunidad. *Pasos: Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, 6(3), 399-418. Recuperado el 07 de Noviembre de 2016, de [http://www.pasosonline.org/Publicados/6308/PS0308\\_2.pdf](http://www.pasosonline.org/Publicados/6308/PS0308_2.pdf)
- Ruiz, J. I. (2012). *Teoría y practica de la investigación cualitativa* (Quinta ed., Vol. 29). Bilbao, España: Universidad del Deusto.
- Schmitz Stiftungen. (s. f.). Fundación W. P. Schmitz. Recuperado 5 de julio de 2017, a partir de <http://www.schmitz-stiftungen.de/es/fundacion-central/fundacion-w-p-schmitz/>
- Secretaria de Ambiente. (2010). Plan de Manejo ACUS Mashpi.

- Secretaría de Ambiente del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito. (2016). *Áreas de Conservación y Uso Sustentable (ACUS)*. Recuperado el 25 de Septiembre de 2016, de Patrimonio Natural : <http://www.quitoambiente.gob.ec/ambiente/index.php/patrimonio-natural/subsistema-metropolitano-de-areas-naturales-protégidas-del-distrito-metropolitano-de-quito-smanp/areas-de-conservacion-y-uso-sustentable-acus>
- Secretaría de Ambiente del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito. (2016). *Subsistema Metropolitano de Áreas Naturales Protégidas del Distrito Metropolitano de Quito*. Recuperado el 26 de Septiembre de 2016, de Patrimonio Natural: <http://www.quitoambiente.gob.ec/ambiente/index.php/patrimonio-natural/subsistema-metropolitano-de-areas-naturales-protégidas-del-distrito-metropolitano-de-quito-smanp>
- Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo. (2013). *Plan Nacional del Buen Vivir*. Recuperado el 05 de Octubre de 2016, de SENPLADES: <http://documentos.senplades.gob.ec/Plan%20Nacional%20Buen%20Vivir%202013-2017.pdf>
- Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS). (2015). *Conoce que es la Economía Popular y Solidaria (EPS)*. Recuperado el 14 de Noviembre de 2016, de SEPS: <http://www.seps.gob.ec/noticia?conoce-la-eps>
- Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. Resolución No. SEPS-ROEPS-2014-900870 (2014).
- Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS). (2015). *Formas de Organización de la Economía Popular y Solidaria*. Recuperado el 14 de Noviembre de 2016, de SEPS: <http://www.seps.gob.ec/interna?formas-de-organizacion-de-la-economia-popular-y-solidaria>
- Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. Oficio No. SEPS-INEPS-2015-00710 (2015).

- Tamayo, M. T. (2004). *El Proceso de la Investigación Científica: Incluye evaluación y administración de proyectos de investigación* (Cuarta ed.). México D.F, México: Editorial Limusa S.A.
- Trono, A. (2014). *New Tourism in the 21st Century: Culture, the City, Nature and Spirituality*. (R. G. Lois, J. S. Santos, & P. d. Taboada, Edits.) Newcastle, Reino Unido: Cambridge Scholars Publishing. Obtenido de <http://site.ebrary.com.bibliotecavirtual.udla.edu.ec/lib/udlateca/reader.action?docID=10909467>
- Universidad de las Américas. (2015). Matriz de Líneas de Investigación y Temáticas de Titulación.
- Varisco, C. (2013). Capítulo 2. Sistema turístico. Subsistemas, dimensiones y conceptos transdisciplinarios. En G. Benseny (Ed.), *Gestores costeros. De la teoría a la práctica: Una aplicación en áreas litorales* (Primera, pp. 63-78). Mar de la Plata: Universidad Nacional de Mar del Plata. Recuperado a partir de <http://nulan.mdp.edu.ar/2208/1/varisco.2013.pdf>
- Villagrán, G. C. J. (2016). *Propuesta de desarrollo de un producto turístico para la comunidad de Mashpi, parroquia de Pacto, Distrito Metropolitano de Quito*. Universidad de las Américas, Quito, Ecuador.

## **ANEXOS**

## ANEXO 1 Guía de preguntas para las entrevistas semi-estructuradas



HOTE.VLG.16.02

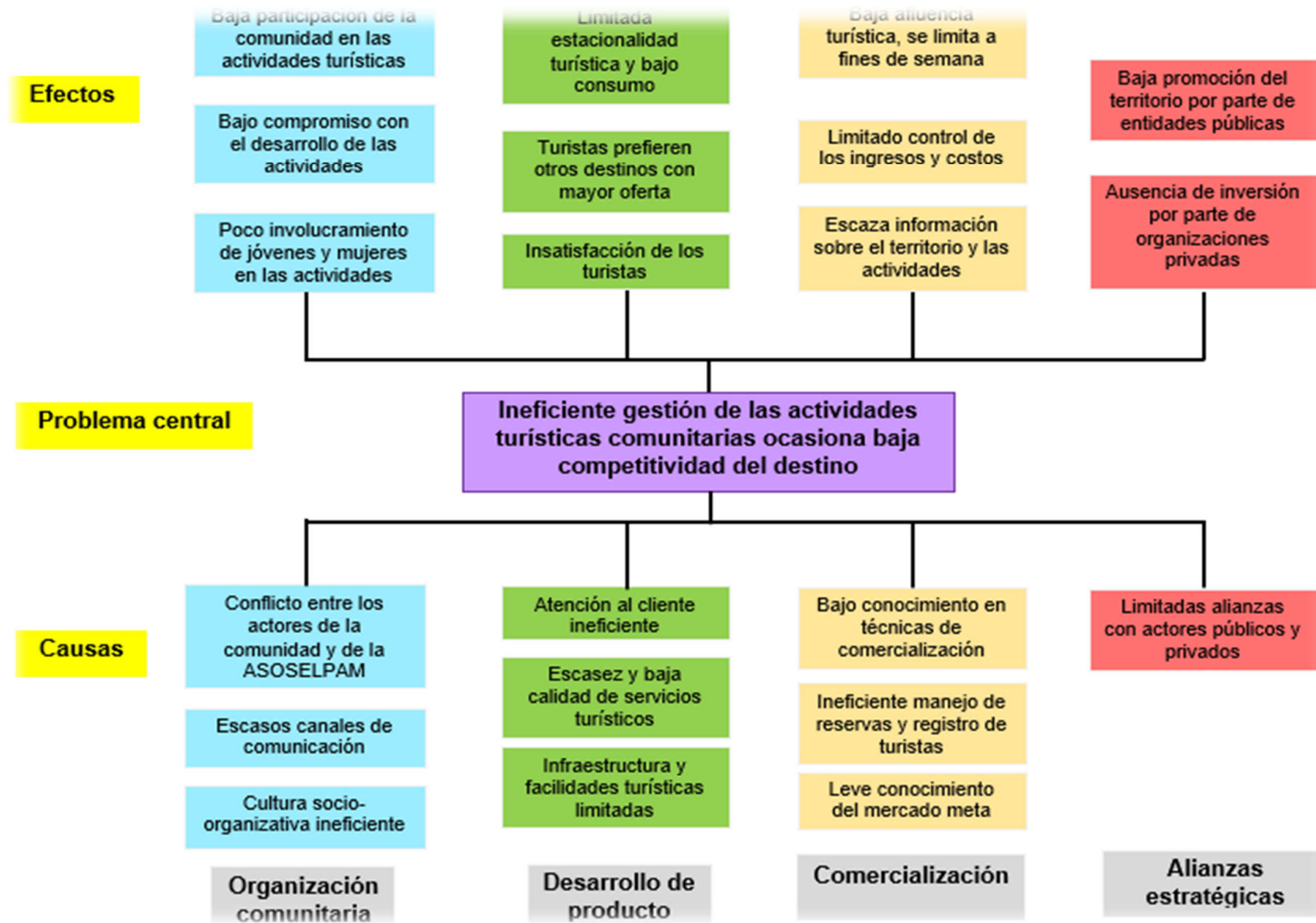
### **Comunidad San José de Mashpi**

1. ¿Cómo se realiza el servicio de distribución de agua, cual es el costo mensual, tienen una directiva que se encargue de este servicio?
2. ¿La directiva de la comunidad cómo está conformada (organigrama)?
3. ¿La comunidad tienen algún documento que valide su constitución de forma legal y bajo qué ley está reconocida?
4. ¿Con que frecuencia se realizan las reuniones de la comunidad? ¿Cómo se realiza la convocatoria?
5. ¿La comunidad cuenta con un reglamento interno de cómo se deben llevar los procesos y convivencia entre miembros?
6. ¿Existe alguna red de asociaciones entre las demás comunidades?
7. ¿Cuáles son los mecanismos de control/sanción en caso de que una persona no asista a reuniones o no realice las actividades que se planificaron?
8. ¿Estarían de acuerdo en firmar contratos de compromiso social para asegurar el compromiso de todos, consideran que al infringir con el contrato se deberá cobrar una multa?

### **ASOSELPAM**

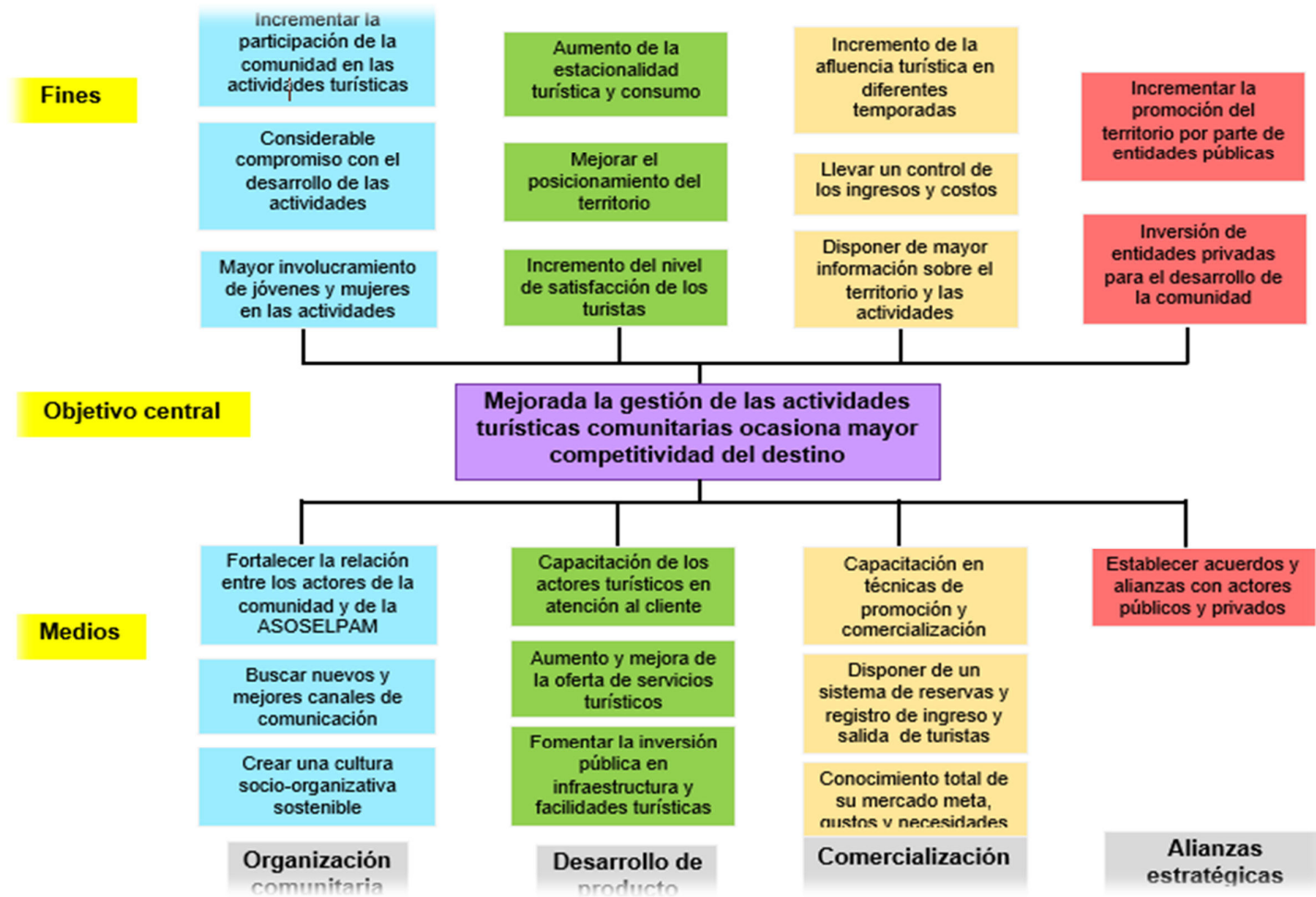
9. ¿Cómo está formada la ASOSELPAM "organigrama"?
10. ¿Tienen misión y visión (escritas)?
11. ¿Con que frecuencia se realizan las reuniones de la ASOSELPAM? ¿Cómo se realiza la convocatoria?
12. ¿La ASOSELPAM utilizan actas en sus reuniones?
13. ¿La ASOSELPAM cuenta con un reglamento interno de cómo se deben llevar los procesos y convivencia entre miembros?
14. Han aplicado algún producto turístico desarrollado por los estudiantes de la UDLA?
15. ¿Cuáles son los mecanismos de control/sanción en caso de que una persona no asista a reuniones o no realice las actividades que se planificaron?
16. ¿Estarían de acuerdo en firmar contratos de compromiso social para asegurar el compromiso de todos, consideran que al infringir con el contrato se deberá cobrar una multa?

## ANEXO 2 Árbol de problemas de la comunidad San José de Mashpi






### ANEXO 3 Árbol de objetivos para la comunidad San José de Mashpi



**ANEXO 4** Modelo encuesta de la situación socio – organizativa de la ASOSELPAM

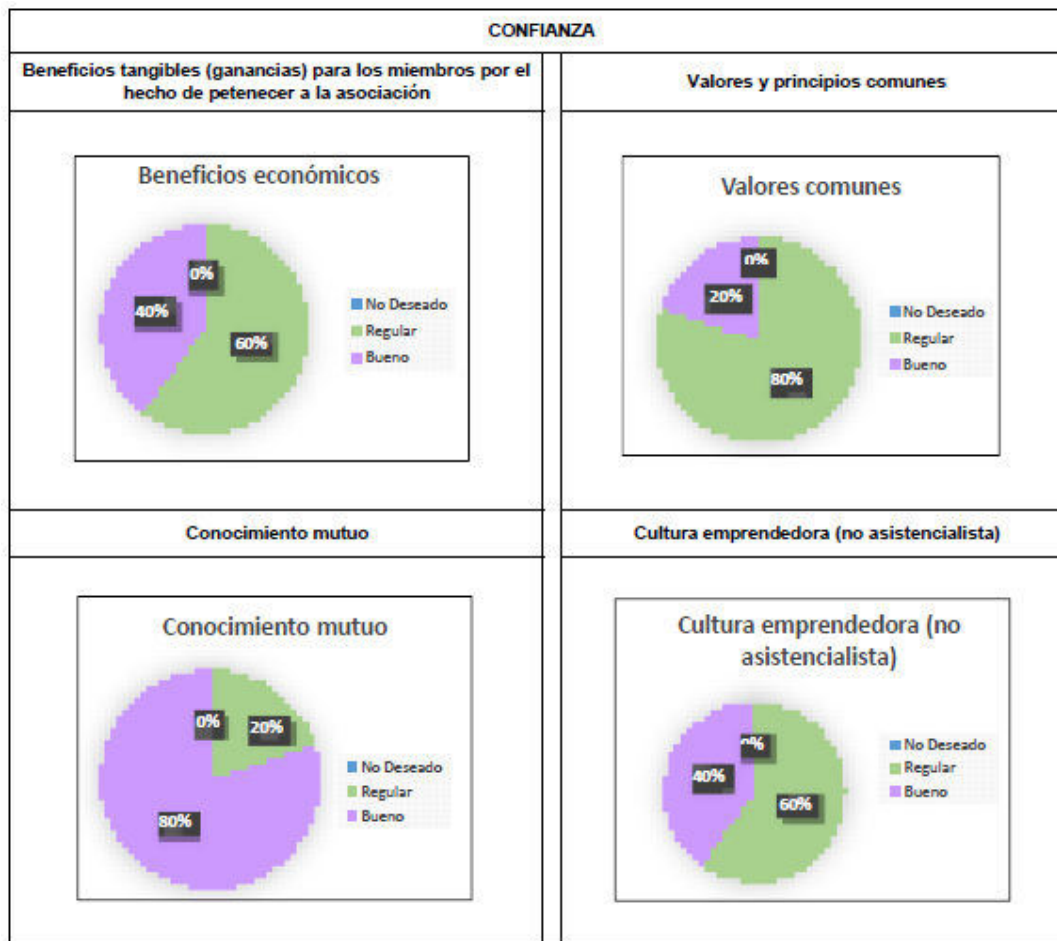
		ESCUELA DE HOSPITALIDAD Y TURISMO			HOTE.VGL.16.02
Tipo de variable	Variables	Situación			
		No deseada	Regular	Buena	
<b>1. Confianza</b>					
Económicas	Beneficios tangibles (ganancias) para los miembros por el hecho de pertenecer a la asociación	No ha habido beneficios	Los han obtenido muy esporádicamente	Los obtienen de manera regular	
	Valores y principios comunes	No los hay	Hay algunos pero no los tienen muy claros	Comparten los principales valores socio - organizativos	
Socio - culturales	Conocimiento mutuo	Apenas y se conocen	Algunos se conocen bien, otros, no tanto	Todos se conocen suficientemente	
	Cultura emprendedora (no asistencialista)	Se valora el asistencialismo	Algunos valoran el asistencialismo otros tienen un actitud emprendedora	Todos los miembros han comprendido la importancia de ser autónomos y de condicionar las ayudas externas a los intereses de la organización	
Productivo - tecnológicas	Experiencia en la actividad turística que promueve la asociación	Los asociados no tienen suficiente experiencia	Solo algunos asociados tienen experiencia	Todos los asociados tienen suficiente experiencia	
	Homogeneidad en cuanto a la calidad de servicio e Infraestructura	Hay desigualdad	Hay cierta desigualdad	Hay homogeneidad	
Organizacionales	Reglamento Interno	No hay un reglamento interno	El reglamento deja por fuera algunos aspectos importantes de la organización interna	El reglamento interno contempla normas de convivencia, sanciones, obligaciones, asignación de funciones, otros.	
	Cumplimiento del reglamento interno	No se cumple	Se cumple parcialmente	Se cumple estrictamente	
	Trabajo en equipo	Los asociados no realizan actividades conjuntas	Los asociados realizan esporádicamente actividades conjuntas	Los asociados realizan permanentemente actividades conjuntas	

2. Liderazgo				
Capacidades generales	Los líderes practican los valores asociativos, transparencia, participación, compromiso y de equidad	Débilmente	Regularmente	Suficientemente
Capacidades de comunicación	Los líderes tienen buenas capacidades de comunicación interna	Débiles	Regular	Suficiente
	Los líderes tienen buenas capacidades de comunicación externa (con la comunidad)	Débiles	Regular	Suficiente
Capacidades organizacionales	Los líderes tienen las capacidades necesarias para llevar adelante actividades colectivas	Las actividades las organiza el líder (presidente) de manera individual	Las actividades las organiza el líder con apoyo de la junta directiva	Las actividades las organiza el líder con apoyo de la junta directiva y la participación de todos los asociados
	Los líderes tienen las capacidades necesarias para evaluar resultados	No se evalúan los resultados	Se evalúan los resultados pero la información no se usa para mejoras organizacionales	Se evalúan resultados y la información se usa para mejoras organizacionales
	Los líderes tienen las capacidades necesarias para llevar a cabo la tarea de fiscalización de actividades	No se realizan labores de fiscalización	Hay fiscalización pero solo se informa a la junta directiva	Hay fiscalización y se informa al conjunto de asociados
	Los líderes tienen las capacidades necesarias para establecer alianzas interinstitucionales	No hay alianzas	Se han establecido algunas alianzas	Se han establecido un número suficiente de alianzas y con instituciones relevantes
Legitimidad interna	Los líderes tienen la credibilidad necesaria y son reconocidos como tales por los asociados	No se les reconoce como líderes	Solo el presidente es reconocido como líder	El presidente y la junta directiva son reconocidos como líderes
	Los líderes tienen la credibilidad necesaria y son reconocidos como tales en su comunidad y en el entorno institucional	Carecen credibilidad, carecen de reconocimiento	Solo el presidente es reconocido como líder y tiene credibilidad	El presidente y la junta directiva son reconocidos como líderes y tienen credibilidad
3. Comunicación				
Estratégicas	Los objetivos comunicacionales y los mensajes clave que se quieren transmitir a los asociados se encuentran claramente definidos	No hay objetivos comunicacionales definidos, ni mensajes clave	Se definieron objetivos comunicacionales, pero los mensajes son poco claros	Se definieron objetivos comunicacionales y los mensajes internos están claramente formulados

Instrumentales	La asociación cuenta con instrumentos de comunicación como boletines, cartelera, videos, otros.	No han desarrollado instrumentos de comunicación	Tienen pero no los utilizan	Tienen instrumentos de comunicación y los usan para divulgar mensajes clave
Cognitivas	Conocimiento de los asociados de la visión y misión de la asociación	No los conocen	Los conocen parcialmente	Los conocen suficientemente
	Conocimiento de los asociados de los valores organizacionales	No los conocen	Los conocen parcialmente	Los conocen suficientemente
	Conocimiento de los asociados de los procedimientos internos	No los conocen	Los conocen parcialmente	Los conocen suficientemente
	Conocimiento de los asociados de los objetivos y metas de la asociación	No los conocen	Los conocen parcialmente	Los conocen suficientemente
	Conocimiento de los asociados de los precios de los servicios y productos turísticos	No los conocen	Los conocen parcialmente	Los conocen suficientemente
	Conocimiento de los asociados de los resultados económicos anuales de la asociación	No los conocen	Los conocen parcialmente	Los conocen suficientemente
<b>4. Participación</b>				
Organizacionales	Revisión periódica por parte de los asociados de la visión y misión de la organización	No se revisa	Se revisa esporádicamente	Se revisa periódicamente
	Participación de los asociados en la planificación organizativa	No participan	Participan insuficientemente	Participan suficientemente
	Participación de los asociados en la evaluación organizativa	No participan	Participan insuficientemente	Participan suficientemente
	Participación de los asociados en actividades de capacitación, pasantías o asesorías técnicas que promueve la asociación	No participan	Participan insuficientemente	Participan suficientemente
	Participación de los asociados en actividades sociales, recreativas o culturales que realiza la asociación	No participan	Participan insuficientemente	Participan suficientemente

Inclusivas	Valoración en la asociación de la participación de las mujeres	No se valora	Valoración media	Valoración alta
	Valoración en la asociación de la participación de los jóvenes	No se valora	Valoración media	Valoración alta
Instrumentales	Estructura organizacional establecida	No cuentan con un organigrama	Cuentan con un organigrama pero no se cumplen las funciones asignadas	Cuentan con un organigrama con funciones asignadas que son asumidas
	Mecanismos de participación establecidos	No hay	Hay pero no se usan	Hay y se usan suficientemente
<b>5. Compromiso</b>				
Actitudinales	Identificación de los asociados con la visión y la misión de la asociación	Poca identificación	Regular identificación	Suficiente identificación
	Respeto de los asociados para con los valores de la asociación	Poco respeto	Regular respeto	Suficiente respeto
	Disposición de los asociados a invertir esfuerzo, tiempo y dinero en las actividades que promueve la asociación	No están dispuestos	Están dispuestos a invertir parcialmente, en uno o dos de los elementos	Están dispuestos a invertir esfuerzo, tiempo y dinero
	Las acciones de los asociados concuerdan con los objetivos y metas trazados colectivamente	No concuerdan	Concuerdan de manera regular	Buena concordancia

**ANEXO 5** Resultados de las encuestas de la situación socio – organizativa de la ASOSELPAM



<p><b>Experiencia en la actividad turística que promueve la asociación</b></p> <div data-bbox="349 304 747 598"> <p><b>Experiencia en la actividad turística</b></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Categoría</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>No Deseado</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>Regular</td> <td>100%</td> </tr> <tr> <td>Bueno</td> <td>0%</td> </tr> </tbody> </table> </div>	Categoría	Porcentaje	No Deseado	0%	Regular	100%	Bueno	0%	<p><b>Homogeneidad en cuanto a la calidad de servicio e infraestructura</b></p> <div data-bbox="885 304 1274 598"> <p><b>Homogeneidad en la calidad de servicio e infraestructura</b></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Categoría</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>No Deseado</td> <td>40%</td> </tr> <tr> <td>Regular</td> <td>40%</td> </tr> <tr> <td>Bueno</td> <td>20%</td> </tr> </tbody> </table> </div>	Categoría	Porcentaje	No Deseado	40%	Regular	40%	Bueno	20%
Categoría	Porcentaje																
No Deseado	0%																
Regular	100%																
Bueno	0%																
Categoría	Porcentaje																
No Deseado	40%																
Regular	40%																
Bueno	20%																
<p><b>Reglamento Interno</b></p> <div data-bbox="349 745 747 1039"> <p><b>Reglamento interno</b></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Categoría</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>No Deseado</td> <td>20%</td> </tr> <tr> <td>Regular</td> <td>80%</td> </tr> <tr> <td>Bueno</td> <td>0%</td> </tr> </tbody> </table> </div>	Categoría	Porcentaje	No Deseado	20%	Regular	80%	Bueno	0%	<p><b>Cumplimiento del reglamento interno</b></p> <div data-bbox="885 745 1274 1039"> <p><b>Cumplimiento de reglamento interno</b></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Categoría</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>No Deseado</td> <td>40%</td> </tr> <tr> <td>Regular</td> <td>40%</td> </tr> <tr> <td>Bueno</td> <td>20%</td> </tr> </tbody> </table> </div>	Categoría	Porcentaje	No Deseado	40%	Regular	40%	Bueno	20%
Categoría	Porcentaje																
No Deseado	20%																
Regular	80%																
Bueno	0%																
Categoría	Porcentaje																
No Deseado	40%																
Regular	40%																
Bueno	20%																
<p><b>Trabajo en equipo</b></p> <div data-bbox="349 1176 747 1480"> <p><b>Trabajo en equipo</b></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Categoría</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>No Deseado</td> <td>20%</td> </tr> <tr> <td>Regular</td> <td>60%</td> </tr> <tr> <td>Bueno</td> <td>20%</td> </tr> </tbody> </table> </div>	Categoría	Porcentaje	No Deseado	20%	Regular	60%	Bueno	20%									
Categoría	Porcentaje																
No Deseado	20%																
Regular	60%																
Bueno	20%																

LIDERAZGO

Los líderes practican los valores asociativos, transparencias, participación, compromiso y de equidad



Los líderes tienen buenas capacidades de comunicación interna



Los líderes tienen buenas capacidades de comunicación externa (con la comunidad)



Los líderes tienen las capacidades necesarias para llevar adelante actividades colectivas






Los líderes tienen las capacidades necesarias para evaluar resultados



Los líderes tienen las capacidades necesarias para llevar a cabo la tarea de fiscalización de actividades





<p><b>Los líderes tienen las capacidades necesarias para establecer alianzas interinstitucionales</b></p>	<p><b>Los líderes tienen la credibilidad necesarias y son reconocidos como tales por los asociados</b></p>																
<p><b>Capacidad de los líderes para establecer alianzas interinstitucionales</b></p>  <table border="1"> <thead> <tr> <th>Categoría</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>No Deseado</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>Regular</td> <td>80%</td> </tr> <tr> <td>Bueno</td> <td>20%</td> </tr> </tbody> </table>	Categoría	Porcentaje	No Deseado	0%	Regular	80%	Bueno	20%	<p><b>Credibilidad de los líderes y reconocimiento por parte de los asociados</b></p>  <table border="1"> <thead> <tr> <th>Categoría</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>No Deseado</td> <td>20%</td> </tr> <tr> <td>Regular</td> <td>40%</td> </tr> <tr> <td>Bueno</td> <td>40%</td> </tr> </tbody> </table>	Categoría	Porcentaje	No Deseado	20%	Regular	40%	Bueno	40%
Categoría	Porcentaje																
No Deseado	0%																
Regular	80%																
Bueno	20%																
Categoría	Porcentaje																
No Deseado	20%																
Regular	40%																
Bueno	40%																
<p><b>Los líderes tienen la credibilidad necesaria y son reconocidos como tales en su comunidad y en el entorno institucional</b></p>																	
<p><b>Credibilidad de los líderes y reconocimiento por parte de los asociados y el entorno institucional</b></p>  <table border="1"> <thead> <tr> <th>Categoría</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>No Deseado</td> <td>20%</td> </tr> <tr> <td>Regular</td> <td>60%</td> </tr> <tr> <td>Bueno</td> <td>20%</td> </tr> </tbody> </table>	Categoría	Porcentaje	No Deseado	20%	Regular	60%	Bueno	20%									
Categoría	Porcentaje																
No Deseado	20%																
Regular	60%																
Bueno	20%																

**COMUNICACIÓN**

Los objetivos comunicacionales y los mensajes clave que se quieren transmitir a los asociados se encuentran claramente definidos



La asociación cuenta con instrumentos de comunicación como boletines, carteleras, videos, otros.



Conocimiento de los asociados de la visión y misión de la asociación



Conocimiento de los asociados de los valores organizacionales



Conocimiento de los asociados de los procedimientos internos



Conocimiento de los asociados de los objetivos y metas de la asociación



Conocimiento de los asociados de los precios de los servicios y productos turísticos



Conocimiento de los asociados de los resultados económicos anuales de la asociación



LIDERAZGO

Revisión periódica por parte de los asociados de la visión y misión de la organización



Participación de los asociados en la planificación organizativa



Participación de los asociados en la evaluación organizativa



Participación de los asociados en actividades de capacitación, pasantías o asesorías técnicas que promueve la asociación

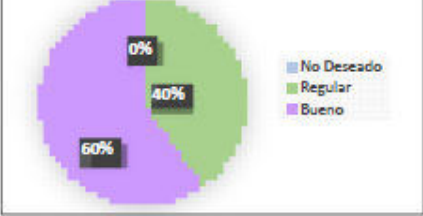
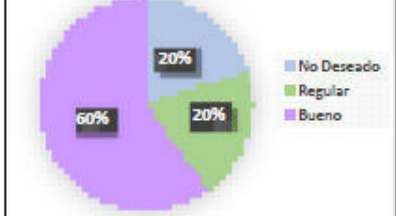
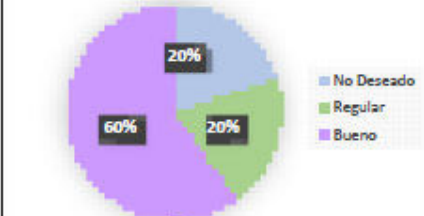


Participación de los asociados en actividades sociales, recreativas o culturales que realiza la asociación



Valoración en la asociación de la participación de las mujeres



Valoración en la asociación de la participación de los jóvenes	Estructura organizacional establecida																
<p data-bbox="391 317 691 380">Se valora la participación de los jóvenes</p>  <table border="1" data-bbox="613 443 716 510"> <thead> <tr> <th>Categoría</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>No Deseado</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>Regular</td> <td>40%</td> </tr> <tr> <td>Bueno</td> <td>60%</td> </tr> </tbody> </table>	Categoría	Porcentaje	No Deseado	0%	Regular	40%	Bueno	60%	<p data-bbox="938 317 1222 380">Estructura organizacional establecida</p>  <table border="1" data-bbox="1159 443 1261 510"> <thead> <tr> <th>Categoría</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>No Deseado</td> <td>20%</td> </tr> <tr> <td>Regular</td> <td>20%</td> </tr> <tr> <td>Bueno</td> <td>60%</td> </tr> </tbody> </table>	Categoría	Porcentaje	No Deseado	20%	Regular	20%	Bueno	60%
Categoría	Porcentaje																
No Deseado	0%																
Regular	40%																
Bueno	60%																
Categoría	Porcentaje																
No Deseado	20%																
Regular	20%																
Bueno	60%																
Mecanismos de participación establecidos																	
<p data-bbox="402 758 708 821">Mecanismo de participación establecidos</p>  <table border="1" data-bbox="651 884 753 951"> <thead> <tr> <th>Categoría</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>No Deseado</td> <td>20%</td> </tr> <tr> <td>Regular</td> <td>20%</td> </tr> <tr> <td>Bueno</td> <td>60%</td> </tr> </tbody> </table>	Categoría	Porcentaje	No Deseado	20%	Regular	20%	Bueno	60%									
Categoría	Porcentaje																
No Deseado	20%																
Regular	20%																
Bueno	60%																

COMPROMISO

Identificación de los asociados con la visión y la misión de la asociación



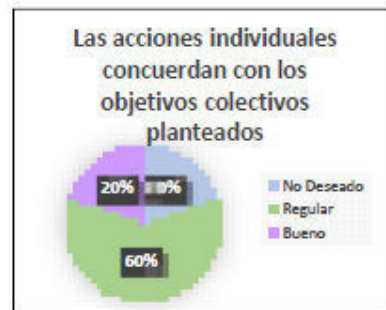
Respeto de los asociados para con los valores de la asociación



Disposición de los asociados a invertir esfuerzo, tiempo y dinero en las actividades que promueve la asociación



Las acciones de los asociados concuerdan con los objetivos y metas trazados colectivamente



**ANEXO 6 Presupuesto según objetivos y metas para la gestión socio-organizativa de la ASOSELPAM**

Presupuesto del proyecto									
CÓDIGO (A)	ACTIVIDADES (B)	Concepto (C)	Unidad de Medida (D)	Cálculo €	COSTO USD (F)	FINANCIAMIENTO (G)			TOTALES USD (H)
						EXTERNO 70%	GAD 20%	ASOCIACIÓN 10%	
10000	<b>Resultado 1. Fortalecimiento de la confianza entre miembros, como la base de la sostenibilidad social de la asociación</b>				\$ 5.241,00	\$ 3.442,55	\$ 552,75	\$ 1.245,70	\$ 5.241,00
10100	<b>1.1 Creación de emprendimientos colectivos o individuales</b>				\$ 1.407,50	\$ 1.096,00	\$ -	\$ 311,50	\$ 1.407,50
10101	1.1.1 Identificación de socios sin emprendimientos	Consultor	Honorarios	Consultoría 1 * 300USD	\$ 300,00	\$ 210,00	\$ -	\$ 90,00	
10102	1.1.2 Taller de generación de ideas de negocio	Capacitador Fichas de creación de negocios Fichas modelo CANVAS	Honorarios Viáticos Materiales Refrigerios	Capacitación Horas 5* 120USD Alimentación 2*5,00USD Transporte 2*30,00USD Fichas 50 * 1,50USD Refrigerios 25* 2,50USD	\$ 807,50	\$ 646,00	\$ -	\$ 161,50	
10103	1.1.3 Búsqueda de fuentes de financiamiento y consolidación el fondo de microcrédito	Consultor	Honorarios	Consultoría 1* 300USD	\$ 300,00	\$ 240,00	\$ -	\$ 60,00	
10200	<b>1.2 Asociar a los miembros con la misión, visión, objetivos y valores de la asociación</b>				\$ 576,25	\$ -	\$ -	\$ 576,25	\$ 576,25
10201	1.2.1 Convocatoria a los miembros	Boletines de convocatoria	Materiales	Boletin 25*0,05USD	\$ 1,25	\$ -	\$ -	\$ 1,25	
10202	1.2.2 Taller de asociatividad del contenido del plan estratégico.	Consultor Documentos	Honorarios Viáticos Materiales	Asistencia 1*500USD Alimentación 2*5,00USD Transporte 2*30,00USD Documentos 25*0,2USD	\$ 575,00	\$ -	\$ -	\$ 575,00	
10300	<b>1.3 Generar pasantías en los emprendimientos para conocer su funcionamiento</b>				\$ 395,00	\$ 316,00	\$ -	\$ 79,00	\$ 395,00
10301	1.3.1 Identificación de emprendimientos	Consultor Fichas de emprendimientos Fichas de evaluación	Honorarios Viáticos Materiales	Consultoría 1 * 300USD Alimentación 2*5,00USD Transporte 2*30,00USD Fichas 5 * 1,00USD Fichas 20 * 1,00USD	\$ 395,00	\$ 316,00	\$ -	\$ 79,00	
10302	1.3.2 Identificación de socios a participar								
10303	1.3.3 Asignación de emprendimientos para las pasantías								
10400	<b>1.4 Capacitar a los miembros en cuanto a calidad en servicios turísticos rurales</b>				\$ 2.058,75	\$ 1.389,75	\$ 552,75	\$ 116,25	\$ 2.058,75
10401	1.4.1 Selección de capacitadores y desarrollo de módulos/contenidos	Transporte, alojamiento, alimentación	Viaticos	Alimentación 3*5,00USD Transporte 2*30,00 USD Alojamiento 15,00USD	\$ 90,00	\$ -	\$ -	\$ 90,00	
10402	1.4.2 Convocatorio a los miembros	Boletines de convocatoria	Materiales	Boletin 25*0,05USD	\$ 1,25	\$ -	\$ -	\$ 1,25	
10403	1.4.3 Ejecución del taller	Capacitador	Honorarios Materiales Refrigerios	Participantes 25 * 70USD Materiales *30USD Refrigerios 25*2,50USD	\$ 1.842,50	\$ 1.289,75	\$ 552,75	\$ -	
10404	1.4.4 Entrega de certificados de participación	Certificados	Materiales	Certificados 25*5,00USD	\$ 125,00	\$ 100,00	\$ -	\$ 25,00	

10500	1.5 Diseñar y ejecutar un reglamento interno de forma asociativa con los miembros y directiva de la asociación				\$ 496,25	\$ 396,00	\$ -	\$ 100,25	\$ 496,25
10501	1.5.1 Convocatoria de miembros	Boletines de convocatoria	Materiales	Boletin 25*0,05USD	\$ 1,25	\$ -	\$ -	\$ 1,25	
10502	1.5.2 Análisis de elementos a incluirse en el reglamento interno	Consultor	Honorarios Viáticos	Asistencia 1*300USD Alimentación 2*5,00 Transporte 2*30,00USD	\$ 370,00	\$ 296,00	\$ -	\$ 74,00	
10503	1.5.3 Diseño del Reglamento								
10504	1.5.4 Comunicación del reglamento a los miembros y entrega de un ejemplar con su respectiva firma.	Reglamento Impreso	Materiales	Documentos 25*5,00USD	\$ 125,00	\$ 100,00	\$ -	\$ 25,00	
10600	1.6 Crear comités de gestión por asociación de los servicios que se ofrecen				\$ 307,25	\$ 244,80	\$ -	\$ 62,45	\$ 307,25
10601	1.6.1 Identificación de las áreas para aplicar un comité	Consultor	Honorarios	Consultoría 1*150USD	\$ 150,00	\$ 120,00	\$ -	\$ 30,00	
10602	1.6.2 Convocatoria a miembros interesados	Boletines de convocatoria	Materiales	Boletin 25*0,05USD	\$ 1,25	\$ -	\$ -	\$ 1,25	
10603	1.6.3 Conformación de los comités	Consultor	Honorarios	Consultoría 1 *150USD	\$ 156,00	\$ 124,80	\$ -	\$ 31,20	
10604	1.6.4 Diseño y ejecución de funciones para cada comité	Fichas de funciones	Materiales	Fichas 4*1,5USD					
20000	<b>Resultado 2. Desarrollada las capacidades de liderazgo, comunicación y gestión organizativa de los líderes.</b>				<b>\$ 10.029,50</b>	<b>\$ 7.148,00</b>	<b>\$ 2.561,00</b>	<b>\$ 320,50</b>	<b>\$ 10.029,50</b>
20100	2.1 Fomentar la equidad y transparencia en la participación igualitaria de los emprendimientos				\$ 413,75	\$ 330,00	\$ -	\$ 83,75	\$ 413,75
20101	2.1.1 Convocatoria de miembros	Boletines de convocatoria	Materiales	Boletin 25*0,05USD	\$ 1,25	\$ -	\$ -	\$ 1,25	
20102	2.1.2 Generación de acuerdos con propietarios de fincas para la distribución equitativa de turistas	Consultor Formato de acuerdos	Honorarios Viáticos Refrigerios Documentos	Consultoría 1*150USD Alimentación 2*5,00USD Transporte 2*30,00USD Refrigerios 25*2,50USD Acuerdos 6 * 5,00USD	\$ 312,50	\$ 250,00	\$ -	\$ 62,50	
20103	2.1.3 Evaluación del cumplimiento del compromiso	Informes	Materiales	Documento 1 * 100	\$ 100,00	\$ 80,00	\$ -	\$ 20,00	
20200	2.2 Elaborar un taller de programación neurolingüística para el desarrollo de capacidades de comunicación.				\$ 6.703,75	\$ 4.700,75	\$ 1.958,75	\$ 44,25	\$ 6.703,75
20201	2.2.1 Selección de capacitadores y desarrollo de módulos/contenidos	Transporte, alojamiento, alimentación	Viaticos	Alimentación 3*5,00USD Transporte 2*30,00 USD Alojamiento 15,00USD	\$ 90,00	\$ 72,00	\$ -	\$ 18,00	
20202	2.2.2 Convocatoria a los miembros/líderes	Boletines de convocatoria	Materiales	Boletin 25*0,05USD	\$ 1,25	\$ -	\$ -	\$ 1,25	
20203	2.2.3 Ejecución del taller	Capacitador	Honorarios Materiales Refrigerios	Participantes 25 * 250USD Materiales *50USD Refrigerios 25*2,50USD	\$ 6.362,50	\$ 4.453,75	\$ 1.908,75	\$ -	
20204	2.2.4 Entrega de certificados de participación	Certificados	Materiales	Certificados 25*10,00USD	\$ 250,00	\$ 175,00	\$ 50,00	\$ 25,00	

20300	<b>2.3 Entrega de documento de rendición de cuentas a los miembros como respaldo de la actividad económica de la asociación.</b>				\$ 496,25	\$ 386,00	\$ -	\$ 110,25	\$ 496,25
20301	2.3.1 Convocatoria a los miembros	Boletines de convocatoria	Materiales	Boletin 25*0,05USD	\$ 1,25	\$ -	\$ -	\$ 1,25	
20302	2.3.2 Diseño del formato de rendición de cuentas	Consultor Formato rendición de cuentas	Honorarios Viáticos Materiales Refrigerios	Asistencia 1*300USD Alimentación 2*5,00USD Transporte 2* 30,00USD Diseño 1 * 50USD Refrigerios 25*2,5USD	\$ 482,50	\$ 386,00	\$ -	\$ 96,50	
20303	2.3.3 Aplicación y socialización del formato con los miembros								
20304	2.3.4 Entrega periódica del documento a los miembros	Documentos	Materiales	Documento 25*0,5USD	\$ 12,50	\$ -	\$ -	\$ 12,50	
20400	<b>2.4 Generar alianzas estratégicas con organismos dedicados a la conservación ambiental para la adquisición de fondos monetarios.</b>				\$ 2.007,50	\$ 1.405,25	\$ 602,25	\$ -	\$ 2.007,50
20401	2.4.1 Generación de propuestas referentes al desarrollo social y conservación ambiental del territorio; tales como: restauración de zonas afectadas, proyectos de desarrollo rural y de cooperación, uso de energía y manejo de desechos, prácticas agrícolas sustentables.	Capacitador Documentos	Honorarios Viáticos Materiales Refrigerios	Asistencia técnica 1*1000,00USD Alimentación 3* 5 días *5,00USD Alojamiento 4* 15,00USD Transporte 2*30,00USD Contenidos 1*500,00USD Refrigerios 25*5días*2,50USD	\$ 2.007,50	\$ 1.405,25	\$ 602,25	\$ -	
20402	2.4.2 Desarrollo de los contenidos de las posibles propuestas								
20403	2.4.3 Identificación de aliados potenciales y entrega de propuestas								
20404	2.4.4 Acceso a las alianzas y fondos monetarios								
20500	<b>2.5 Establecer líderes en los comités de gestión por asociación para los servicios ofertados, quienes rindan cuentas de las actividades a los miembros y a la directiva.</b>				\$ 408,25	\$ 326,00	\$ -	\$ 82,25	\$ 408,25
20501	2.5.1 Convocatoria de miembros de comités	Boletines de convocatoria	Materiales	Boletin 15*0,05USD	\$ 0,75	\$ -	\$ -	\$ 0,75	
20502	2.5.2 Análisis de aspectos para selección de un líder (relación con miembros, capacidad de comunicación, carisma, compromiso, capacidad de motivación y tolerancia ante errores)	Moderador	Honorarios Viáticos Refrigerios	Asistencia 1 *100USD Alimentación 2*5,00USD Transporte 2*30,00USD Refrigerios 25*2,5USD	\$ 232,50	\$ 186,00	\$ -	\$ 46,50	
20503	2.5.3 Crear lista de candidatos	Fichas de candidatos	Materiales	Fichas 5*15*1,00USD	\$ 75,00	\$ 60,00		\$ 15,00	
20504	2.5.4 Votación democrática por parte de los miembros	Moderador	Honorarios	Asistencia 1 *100USD	\$ 100,00	\$ 80,00	\$ -	\$ 20,00	
20505	2.5.5 Lectura de resultados y nombramiento de líderes								



30000	<b>Resultado 3. Implementados los canales de comunicación como herramienta de mejora en la fluidez y transparencia de la información transmitida a los miembros de la asociación</b>				\$ 3.101,75	\$ 2.564,90	\$ -	\$ 536,85	\$ 3.101,75
30100	<b>3.1 Determinar los canales de comunicación para la entrega de mensajes y mecanismo de confirmación</b>				\$ 579,25	\$ 462,40	\$ -	\$ 116,85	\$ 579,25
30101	3.1.1 Convocatoria de miembros	Boletines de convocatoria	Materiales	Boletin 25*0,05USD	\$ 1,25	\$ -	\$ -	\$ 1,25	
30102	3.1.2 Identificación de canales de comunicación actuales y potenciales								
30103	3.1.3 Definición de nuevos canales de comunicación y su funcionalidad								
30104	3.1.4 Determinar por que canales se entregaran los mensajes	Consutor Fichas de canales/funciones	Honorarios Viáticos	Asistencia 1*500USD Alimentación 2*5,00USD Transporte 2*30,00USD	\$ 578,00	\$ 462,40	\$ -	\$ 115,60	
30105	3.1.5 Establecer mecanismos de confirmación sobre la recepción del mensaje	Fichas de mecanismos de recepción	Materiales	Fichas 8 * 1,00USD					
30106	3.1.6 Socializar los canales de comunicación y mecanismos de confirmación con los miembros								
30200	<b>3.2 Creación de la misión, visión, objetivos y valores organizacionales de la asociación de forma participativa</b>				\$ 1.263,75	\$ 1.010,00	\$ -	\$ 253,75	\$ 1.263,75
30201	3.2.1 Convocatoria de miembros	Boletines de convocatoria	Materiales	Boletin 25*0,05USD	\$ 1,25	\$ -	\$ -	\$ 1,25	
30202	3.2.2 Generación de ideas para la formulación de misión y visión								
30203	3.2.3 Desarrollo de misión y visión; en base a esto establecer los objetivos a largo, mediano y corto plazo								
30204	3.2.4 Establecer los valores organizacionales	Consutor Documento de Plan Estratégico	Honorarios Viáticos Refrigerios	Consultoría 1*1000,00USD Alimentación 3*5,00USD Transporte 2*30,00USD Refrigerios 25*2,50USD	\$ 1.262,50	\$ 1.010,00	\$ -	\$ 252,50	
30205	3.2.5 Elaborar un documento que contenga la misión, visión, objetivos y valores organizacionales para su socialización con los miembros		Materiales	Documentos 25*5,00USD					
30206	3.2.6 Entrega de copias del documento a cada uno de los miembros								

30300	3.3 Establecer los procedimientos internos de la asociación como parte de su reglamento interno			\$ 808,75	\$ 732,50	\$ -	\$ 76,25	\$ 808,75
30301	3.3.1 Convocatoria de miembros	Boletines de convocatoria	Materiales	Boletin 25*0,05USD	\$ 1,25	\$ -	\$ -	\$ 1,25
30302	3.3.2 Determinar los procedimientos para: elecciones, convocatoria y ejecución de mingas, asistencia reuniones ordinarias y extraordinarias	Capitador	Honorarios Viáticos Refrigerios	Asistencia 1*600USD Alimentación 2*5,00USD Transporte 2*30,00USD Refrigerios 25*2,5USD	\$ 732,50	\$ 732,50	\$ -	\$ -
30303	3.3.3 Elaborar un documento con los procedimientos internos y socializarlo con los miembros	Documentos	Materiales	Documento 25*3,00USD	\$ 75,00	\$ -	\$ -	\$ 75,00
30304	3.3.4 Entregar copias del documento a los miembros							
30400	3.4 Poner en conocimiento de todos los miembros los costos, precios y ganancia que se obtienen de los servicios ofertados en los productos turísticos			\$ 450,00	\$ 360,00	\$ -	\$ 90,00	\$ 450,00
30401	3.4.1 Elaborar una matriz detallada de ingresos y costos de los servicios/empredimientos							
30402	3.4.2 Archivar una copia de las facturas de productos turísticos vendidos como respaldo de los resultados detallados en la matriz	Consultor Matriz Papelería	Honorarios Viáticos Documentos Materiales	Asistencia 1 *300USD Alimentación 2*5,00USD Transporte 2*30,00USD Matriz 25*2,00USD Materiales 30,00USD	\$ 450,00	\$ 360,00	\$ -	\$ 90,00
30403	3.4.3 Socializar la matriz y los resultados con los miembros con una explicación detallada de los valores							
30404	3.4.4 Entregar una copia de la matriz a cada uno de los miembros							
40000	<b>Resultado 4. Alcanzada la participación activa y colectiva de los miembros tanto en procesos operativos como organizacionales</b>			<b>\$ 13.143,75</b>	<b>\$ 10.050,75</b>	<b>\$ 1.408,75</b>	<b>\$ 1.684,25</b>	<b>\$ 13.143,75</b>
40100	4.1 Mantener un revisión periódica de la misión, visión y objetivos, de manera que las acciones se mantengan alineadas			\$ 562,50	\$ 450,00	\$ -	\$ 112,50	\$ 562,50
40101	4.1.1 Realizar talleres para fortalecer el conocimiento de la misión, visión y objetivos; y resolver posibles dudas	Consultor Papelería	Honorarios Viáticos Materiales	Asistencia 1*400USD Alimentación 2*5,00USD Transporte 2*30,00USD Refrigerios 25*2,5USD Materiales 30,00USD	\$ 562,50	\$ 450,00	\$ -	\$ 112,50
40102	4.1.2 Analizar posibles cambios en los objetivos planteados							

40200	<b>4.2 Fomentar la participación en la planificación y evaluación organizativa de la asociación.</b>			<b>\$ 2.038,75</b>	<b>\$ 1.630,00</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ 408,75</b>	<b>\$ 2.038,75</b>
40201	4.2.1 Convocatoria de miembros	Boletines de convocatoria	Materiales	Boletin 25*0,05USD	\$ 1,25	\$ -	\$ -	\$ 1,25
40203	4.2.3 Elaborar un taller de empoderamiento	Capacitador Papelería	Honorarios Viáticos Materiales	Participantes 25*75USD Alimentación 2*5,00USD Transporte 2*30,00USD Refrigerios 25*2,50USD Materiales 30,00USD	\$ 2.037,50	\$ 1.630,00	\$ -	\$ 407,50
40204	4.2.4 Poner en conocimiento de los miembros los procesos de planificación y evaluación							
40205	4.2.5 Convocar a los miembros a las reuniones de planificación y evaluación e incentivar a su participación activa							
40300	<b>4.3 Fomentar la participación de jóvenes y niños en el desarrollo de actividades turísticas</b>			<b>\$ 5.350,00</b>	<b>\$ 4.280,00</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ 1.070,00</b>	<b>\$ 5.350,00</b>
40301	4.3.1 Identificación de segmentos de participantes de acuerdo a la edad	Consultor Alojamiento, alimentación, transporte	Honorarios Viáticos Refrigerios	Participantes 25*200USD Alimentación 5*5,00USD Alojamiento 15,00USD Transporte 2*30,00USD Refrigerios 25*2días*2,50USD	\$ 5.225,00	\$ 4.180,00	\$ -	\$ 1.045,00
40302	4.3.2 Selección de capacitadores para cada segmento (jóvenes/niños) y elaboración de módulos/contenidos							
40303	4.3.3 Desarrollo de los talleres con temas sobre: beneficios del turismo, que son los servicios turísticos, la creación de una cultura turística, como debe ser el trato hacia el turista, como ser sostenible, acciones que se pueden aplicar para el cuidado del medio ambiente.							
40304	4.3.4 Entregar certificados de participación como elemento de motivación							
40400	<b>4.4 Fomentar el empoderamiento y participación de las mujeres en el desarrollo de actividades turísticas</b>			<b>\$ 4.828,75</b>	<b>\$ 3.400,75</b>	<b>\$ 1.408,75</b>	<b>\$ 19,25</b>	<b>\$ 4.828,75</b>
40401	4.4.1 Convocatoria a mujeres interesadas en participar	Boletines de convocatoria	Materiales	Boletin 25*0,05USD	\$ 1,25	\$ -	\$ -	\$ 1,25
40402	4.4.2 Selección de capacitadores y elaboración de módulos y contenidos	Transporte, alojamiento, alimentación	Viaticos	Alimentación 3*5,00USD Transporte 2*30,00 USD Alojamiento 15,00USD	\$ 90,00	\$ 72,00	\$ -	\$ 18,00
40403	4.4.3 Desarrollo del taller con temas sobre: importancia de equidad de género, educación para las mujeres y el aporte que generan a la comunidad en el turismo	Capacitador	Honorarios Materiales Refrigerios	Participantes 25 * 180USD Materiales *50USD Refrigerios 25*2,50USD	\$ 4.612,50	\$ 3.228,75	\$ 1.383,75	\$ -
40404	4.4.4 Entregar certificados de participación como elemento de motivación	Certificados	Materiales	Certificados 25*5,00USD	\$ 125,00	\$ 100,00	\$ 25,00	\$ -

40500	<b>4.5 Implementación del organigrama con roles y funciones de los miembros</b>				\$ 363,75	\$ 290,00	\$ -	\$ 73,75	\$ 363,75
40501	4.5.1 Convocatoria de miembros	Boletines de convocatoria	Materiales	Boletin 25*0,05USD	\$ 1,25	\$ -	\$ -	\$ 1,25	
40502	4.5.2 Definición de roles y funciones	Capacitador Papelería	Honorarios Viáticos Materiales Refrigerios	Asistencia 1 *200USD Alimentación 2*5,00 Transporte 2*30,00USD Materiales 30,00USD Refrigerios 25*2,5USD	\$ 362,50	\$ 290,00	\$ -	\$ 72,50	
40503	4.5.3 Diseño del organigrama funcional de la asociación								
40505	4.5.5 Implementación del organigrama y socialización con los miembros								
<b>50000</b>	<b>Resultado 5. Miembros motivados y comprometidos con los objetivos de la asociación para el desarrollo de las actividades turísticas como alternativa de desarrollo económico comunitario</b>				<b>\$ 1.267,50</b>	<b>\$ 1.012,00</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ 255,50</b>	<b>\$ 1.267,50</b>
50100	<b>5.1 Crear una política de compromiso que detalle los procesos a seguir en cuanto a la inasistencia a una reunión o minga</b>				<b>\$ 683,75</b>	<b>\$ 546,00</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ 137,75</b>	<b>\$ 683,75</b>
50101	5.1.1 Convocatoria a los miembros	Boletines de convocatoria	Materiales	Boletin 25*0,05USD	\$ 1,25	\$ -	\$ -	\$ 1,25	
50102	5.1.2 Análisis de posibles políticas de compromiso	Consultor/Capacitador Papelería	Honorarios Viáticos Materiales Refrigerios	Asistencia 1 *500USD Alimentación 2*5,00USD Transporte 2*30,00USD Materiales 50USD Refrigerios 25*2,5USD	\$ 682,50	\$ 546,00	\$ -	\$ 138,50	
50103	5.1.3 Creación de la política, donde se detalla el proceso a seguir en caso de inasistencia								
50104	5.1.4 Implementación de la política en el reglamento interno y socialización con los miembros								
50200	<b>5.2 Elaborar un contrato de compromiso social entre los miembros para el cumplimiento de sus funciones</b>				<b>\$ 583,75</b>	<b>\$ 466,00</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ 117,75</b>	<b>\$ 583,75</b>
50201	5.2.1 Convocatoria de los miembros	Boletines de convocatoria	Materiales	Boletin 25*0,05USD	\$ 1,25	\$ -	\$ -	\$ 1,25	
50202	5.2.2 Desarrollo del contenido del contrato de compromiso social (clausulas y sanciones)	Consultor	Honorarios Viáticos Refrigerios	Asistencia 1* 400USD Alimentación 2*5,00USD Transporte 2*30,00USD Refrigerios 25*2,5USD	\$ 532,50	428	\$ -	\$ 108,50	
50203	5.2.3 Implementación del contrato y socialización con los miembros	Contratos	Materiales	Contratos 25*2,00USD	\$ 50,00	\$ 40,00	\$ -	\$ 10,00	
50204	5.2.4 Firma de contratos								
<b>TOTAL</b>					<b>\$ 32.783,50</b>	<b>\$ 24.218,20</b>	<b>\$ 4.522,50</b>	<b>\$ 4.042,80</b>	<b>\$ 32.783,50</b>

