

**REPÚBLICA DEL ECUADOR**



**INSTITUTO DE ALTOS ESTUDIOS NACIONALES  
UNIVERSIDAD DE POSGRADO DEL ESTADO**

**ESCUELA DE PROSPECTIVA ESTRATÉGICA**

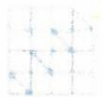
Trabajo de titulación para obtener la Maestría Profesional en Planificación  
Prospectiva Multisectorial

**ARTÍCULO CIENTÍFICO**

**Análisis prospectivo de la sustentabilidad del turismo comunitario  
en Usayaku al 2030: una alternativa al desarrollo.**

Autor: María Consuelo Cabascango Anago  
Director: Dr. Diego Martínez

Quito, D.M. 12 de octubre de 2022



**INSTITUTO DE ALTOS ESTUDIOS NACIONALES**  
LA UNIVERSIDAD DE POSGRADO DEL ESTADO

**No. 008-2023**

## ACTA DE GRADO

En el Distrito Metropolitano de Quito, hoy 17 de enero de 2023, MARIA CONSUELO CABASCANGO, portadora del número de cédula: 1722957873, EGRESADA DE LA MAESTRÍA EN PLANIFICACIÓN Y PROSPECTIVA MULTISECTORIAL 2020 - 2021 octubre, se presentó a la exposición y defensa oral de su ARTÍCULO CIENTÍFICO DE ALTO NIVEL, con el tema: "ANÁLISIS PROSPECTIVO DE LA SUSTENTABILIDAD DEL TURISMO COMUNITARIO EN USAYAKU AL 2030: UNA ALTERNATIVA AL DESARROLLO.", dando así cumplimiento al requisito, previo a la obtención del título de MAGÍSTER EN PLANIFICACIÓN Y PROSPECTIVA MULTISECTORIAL.

Habiendo obtenido las siguientes notas:

Promedio Académico:	8.97
Trabajo Escrito:	8.75
Defensa Oral:	9.30
<b>Nota Final Promedio:</b>	<b>8.98</b>

En consecuencia, MARIA CONSUELO CABASCANGO, se ha hecho acreedora al título mencionado.

Para constancia firman:

**Diego Esteban Martinez Godoy**  
**PRESIDENTE DEL TRIBUNAL**

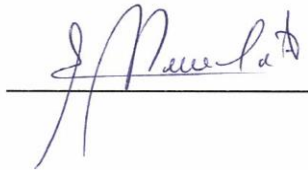
**Fernando Remigio Barragan Ochoa**  
**MIEMBRO DEL TRIBUNAL**

**Victor Julio Jacome-Calvache**  
**MIEMBRO DEL TRIBUNAL**

**Juan Miguel Maldonado Subia**  
**SECRETARIO GENERAL**

## DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Yo, María Consuelo Cabascango Anago, con CI. 1722957873 declaro que las ideas, juicios, valoraciones, interpretaciones, consultas bibliográficas, definiciones y conceptualizaciones expuestas en el presente trabajo; así cómo, los procedimientos y herramientas utilizadas en la investigación, son de absoluta responsabilidad de el/la autor (a) del trabajo de titulación. Así mismo, me acojo a los reglamentos internos de la universidad correspondientes a los temas de honestidad académica.


A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'M. Cabascango', is written over a horizontal line.

**Firma**

**C.I. 1722957873**

## AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN

"Yo, María Consuelo Cabascango Anago cedo al IAEN, los derechos de publicación de la presente obra por un plazo máximo de cinco años, sin que deba haber un reconocimiento económico por este concepto. Declaro además que el texto del presente trabajo de titulación no podrá ser cedido a ninguna empresa editorial para su publicación u otros fines, sin contar previamente con la autorización escrita de la universidad" Quito, octubre, 2022



---

FIRMA DEL CURSANTE

MARÍA CONSUELO CABASCANGO ANAGO

CI. 172295787-3

## **AGRADECIMIENTOS**

A Dios, amor, refugio y consuelo.

A mi padre, que desde el cielo me guía y me protege.

A mi mami, apoyo incondicional, amor verdadero y mi compañera de vida.

A mi hermana y mis sobrinos.

A todos los docentes que formaron parte de este camino.

A Usayaku, gracias por sus brazos abiertos y su gran sencillez.

A todos quienes guiaron esta construcción.

A todos, Dios les pague.

## **RESUMEN EJECUTIVO**

La realidad sobre la incertidumbre del futuro es cada vez más visible y latente, un mundo con mayores retos es lo que le depara a los sistemas y en esto, la prospectiva, a través de la construcción de escenarios, se encuentra en la tarea de dar las pautas para la acción presente en pro de un futuro buscado.

Es así que el presente documento muestra los resultados del trabajo prospectivo realizado en Usayaku, una comunidad del oriente ecuatoriano que ha puesto su visión en el turismo comunitario con enfoque de sustentabilidad en una búsqueda por una fuente que apoye la mejora de la calidad de vida de sus habitantes.

Para esta comunidad se ha definido el escenario “*Añanku Usayaku*” como escenario apuesta, sin embargo, la discusión de a qué medida el turismo resulte una fuente alternativa al desarrollo, también se presenta y mediante el método de túnel de viento, se genera otro punto de vista y de discusión, inclusive, enmarcándose en las ideas del postdesarrollo y la promesa incumplida de una verdadera sustentabilidad.

## **PALABRAS CLAVE**

Sustentabilidad, turismo comunitario, prospectiva, escenarios, Usayaku, túnel de viento, actores sociales, desarrollo

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

RESUMEN EJECUTIVO .....	I
ÍNDICE DE CONTENIDOS.....	II
ÍNDICE DE GRÁFICOS .....	IV
ÍNDICE DE TABLAS.....	V
GLOSARIO.....	1
INTRODUCCIÓN.....	3
ESTADO DEL ARTE Y MARCO CONCEPTUAL .....	4
ESTADO DEL ARTE.....	4
MARCO CONCEPTUAL .....	7
Desarrollo Sustentable.....	7
Sustentabilidad .....	7
Sustentabilidad en el turismo.....	8
Sistema turístico .....	9
Turismo comunitario .....	10
Organización social .....	11
Capital social.....	12
Prospectiva .....	13
Prospectiva Territorial.....	14
CAPITULO 1: Análisis de la situación actual del turismo comunitario en Usayaku. ....	15
1.1. Descripción de Usayaku y su turismo comunitario.....	15
1.2. Análisis del Sistema Turístico de la Asociación de Servicios Turísticos Usayaku .....	16
1.2.1. Oferta.....	16
1.2.2. Demanda.....	17
1.2.3. Infraestructura .....	18
CAPITULO 2: Cambios y transformaciones que el turismo comunitario ha generado en Usayaku. ....	22
2.1. Dimensión cultural .....	23
2.2. Dimensión social .....	23
2.3. Dimensión económica .....	24
2.4. Dimensión ambiental.....	25
2.5. Dimensión política .....	25
CAPITULO 3: Estrategias para el fortalecimiento de la sustentabilidad del turismo comunitario en Usayaku al año 2030, como alternativa al desarrollo.....	26
3.1. Metodología utilizada.....	26

3.2. Determinación de los factores de cambio.....	28
3.2.1. Análisis PESTAL .....	28
3.2.2. Árbol de Giget.....	31
3.3. Definición de variables estratégicas .....	32
3.4. Identificación de escenarios .....	32
3.5. Identificación de actores.....	37
3.6 Estrategias .....	48
3.7 Estrategias para el escenario Añanku Usayaku. ....	53
CONCLUSIONES.....	59
BIBLIOGRAFÍA.....	62
ANEXOS.....	66



## ÍNDICE DE GRÁFICOS

<b>Gráfico 1.</b> Subsistemas del sistema turístico .....	10
<b>Gráfico 2.</b> Lista de escenarios .....	35
<b>Gráfico 3.</b> Plano de influencias y dependencias entre actores. ....	41
<b>Gráfico 4.</b> Histograma de relaciones de fuerza MIDI .....	42
<b>Gráfico 5.</b> Plano de convergencias entre actores de orden 3.....	43
<b>Gráfico 6.</b> Gráfico de convergencias entre actores de orden 3.....	44
<b>Gráfico 7.</b> Gráfico de divergencias entre actores de orden 3 .....	45
<b>Gráfico 8.</b> Histograma de movilización de los actores sobre los objetivos estratégicos 3MAO .....	46
<b>Gráfico 9.</b> Gráfico de distancias netas entre actores .....	47
<b>Gráfico 10.</b> Matriz de estrategias por escenarios- WT tradicional.....	49
<b>Gráfico 11.</b> Matriz IGO (Importancia – Gobernabilidad).....	54
<b>Gráfico 12.</b> Mapa de la Parroquia de Cotundo.....	66
<b>Gráfico 13.</b> Matriz IGO – Objetivo 1: Conseguir un enfoque de sustentabilidad integral y verdadero.....	79
<b>Gráfico 14.</b> Matriz IGO – Objetivo 2: Alinearse a las tendencias más limpias de turismo. ....	79
<b>Gráfico 15.</b> Matriz IGO – Objetivo 3: Lograr una capacidad de endeudamiento que permita el crecimiento.....	80
<b>Gráfico 16.</b> Matriz IGO – Objetivo 4: Aumentar el nivel de ingresos en las familias de la comunidad .....	80
<b>Gráfico 17.</b> Matriz IGO – Objetivo 5: Convertir a Usayaku en un destino nacional sustentable y reconocido .....	81
<b>Gráfico 18.</b> Matriz IGO – Objetivo 6: Aprovechar los recursos naturales y la cultura, sin ser invasivos.....	81
<b>Gráfico 19.</b> Matriz IGO – Objetivo 7: Brindar el apoyo técnico y logístico para el desarrollo de actividades que protejan los recursos .....	82
<b>Gráfico 20.</b> Matriz IGO – Objetivo 8: Alcanzar el reconocimiento de la UNESCO para crear conciencia y mayor visibilidad de todo el Geoparque Napo Sumaco. ....	82
<b>Gráfico 21.</b> Matriz IGO – Objetivo 9: Establecer una amplia cooperación, financiamiento y apoyo técnico enfocado en sustentabilidad. ....	83
<b>Gráfico 22.</b> Matriz IGO – Objetivo 10: Dar a conocer al proyecto turístico Usayaku a nivel nacional e internacional.....	83

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1.</b> Oportunidades y Amenazas (Sustentabilidad del turismo comunitario en Usayaku) .	29
<b>Tabla 2.</b> Fortalezas y Debilidad (Turismo comunitario en Usayaku) .....	31
<b>Tabla 3.</b> Variables estratégicas (Análisis estructural) .....	32
<b>Tabla 4.</b> Variables estratégicas del estudio .....	33
<b>Tabla 5.</b> Tabla de Hipótesis .....	34
<b>Tabla 6.</b> Listado de actores.....	38
<b>Tabla 7.</b> Objetivos estratégicos .....	39
<b>Tabla 8.</b> Tabla resumen - Actores por relación de fuerza .....	48
<b>Tabla 9.</b> Tabla resumen – Movilización de actores sobre objetivos 3MAO .....	48
<b>Tabla 10.</b> Matriz de Objetivos Vs. Escenarios (Método Wind Tunneling Tradicional) .....	50
<b>Tabla 11.</b> Matriz de Identidades Organizacionales Vs. Escenarios (Método Wind Tunneling)	52
<b>Tabla 12.</b> Matriz de Identidades Organizacionales más fuertes. ....	53
<b>Tabla 13.</b> Tabla resumen de acciones por objetivo estratégico.....	57
<b>Tabla 14.</b> Árbol de Giget - Usayaku.....	66
<b>Tabla 15.</b> Matriz de Influencias Directas (MID).....	69
<b>Tabla 16.</b> Matriz de Posiciones Valoradas (2MAO) .....	70
<b>Tabla 17.</b> Evaluación de importancia y gobernabilidad- Objetivo 1: Conseguir un enfoque de sustentabilidad integral y verdadero.....	70
<b>Tabla 18.</b> Evaluación de importancia y gobernabilidad- Objetivo 2: Alinearse a las tendencias más limpias de turismo.....	71
<b>Tabla 19.</b> Evaluación de importancia y gobernabilidad- Objetivo 3: Lograr una capacidad de endeudamiento que permita el crecimiento.....	71
<b>Tabla 20.</b> Evaluación de importancia y gobernabilidad- Objetivo 4: Aumentar el nivel de ingresos en las familias de la comunidad. ....	72
<b>Tabla 21.</b> Evaluación de importancia y gobernabilidad- Objetivo 5: Convertir a Usayaku en un destino nacional sustentable y reconocido. ....	73
<b>Tabla 22.</b> Evaluación de importancia y gobernabilidad- Objetivo 6: Aprovechar los recursos naturales y la cultura, sin ser invasivos. ....	74
<b>Tabla 23.</b> Evaluación de importancia y gobernabilidad- Objetivo 7: Brindar el apoyo técnico y logístico para el desarrollo de actividades que protejan los recursos.....	75
<b>Tabla 24.</b> Evaluación de importancia y gobernabilidad- Objetivo 8: Alcanzar el reconocimiento de la UNESCO para crear consciencia y mayor visibilidad de todo el Geoparque Napo Sumaco. ....	75
<b>Tabla 25.</b> Evaluación de importancia y gobernabilidad- Objetivo 9: Establecer una amplia cooperación, financiamiento y apoyo técnico enfocado en sustentabilidad.....	77
<b>Tabla 26.</b> Evaluación de importancia y gobernabilidad- Objetivo 10: Dar a conocer al proyecto turístico Usayaku a nivel nacional e internacional.....	78

## GLOSARIO

**Actores sociales:** Los actores sociales son grupos humanos que trabajan unidos para obtener un fin común y además, sus acciones se dan de acuerdo al grado de poder que cada uno puede ejecutar (Mojica, 2005).

**Buen Vivir:** esta es una expresión que vincula elementos indígenas con críticas a la modernidad y que cuestiona el concepto de progreso y la existencia de una única historia universal que se debe imitar (Chuji, Rengifo, & Gudynas, 2019). Este es un concepto que toma diferentes formas de acuerdo al contexto, a las realidades y por ello, no es lo mismo buen vivir para los kichwas de Ecuador que para los quechuas de Perú, por ejemplo, teniendo sí, similitudes.

**Comunidad:** grupo humano que se encuentra dentro de un espacio geográfico determinado y que comparten costumbres, cultura, tradiciones, idioma, fundamentalmente (Causse, 2009).

**Cosmovisión:** es la forma cómo una persona ve al mundo y por lo tanto como ésta, interpreta la realidad y le da sentido a su vida (Amorim, 2022). La cosmovisión entrega sentido a las acciones y actividades que se realizan y el porqué de aquello.

**Escenarios:** Godet (2007) hace un señalamiento fundamental; escenario y prospectiva no son sinónimos y más bien, un escenario es una forma de representar una realidad futura con el fin de actuar en el presente de acuerdo a esa realidad futura.

**Geoparque:** es un área con rasgos representativos de la historia geológica de un lugar determinado que se destacan por su relevancia, rareza o belleza (Destro, Martinez, Rodríguez, & Sandoval, 2022). En estos lugares también se destaca la historia de miles de años transcurridos, para la formación de los elementos geológicos existentes, así como el trabajo por la conservación de los mismos.

**Gobernabilidad:** Mojica (2005) menciona que es el nivel de control que tienen los actores sociales sobre alguna acción, sobre todo, aplicado a la evaluación de matrices IGO. Ahora, la gobernabilidad también “es la amalgama del poder político con el poder ciudadano, que no concibe el distanciamiento entre ambos y, a pesar de que encierre aspectos” (Castilla, Chipana, & Caballero, 2022).

**Postdesarrollo:** de modo general, se puede mencionar que el postdesarrollo no es una época a la que se ha llegado, más bien representa una nueva forma crítica de mirar al desarrollo, principalmente en zonas señaladas como subdesarrolladas, aquí se destacan enfoques más humanos, ecológicamente sostenibles y en donde, se valoriza más la voz de los movimientos sociales (Escobar, 2005).

**Resiliencia climática:** la resiliencia es entendida como la capacidad que tiene un sistema para adaptarse a cambios y perturbaciones y seguir manteniendo sus funciones, en el caso de la resiliencia climática, implica la adaptación a los impactos generados por el cambio climático (Gobierno de Yucatán, 2022). Esta adaptación puede ser a través de nuevas formas de construcción, actividades o a su vez, contracción de ciertas actividades dañinas para los ecosistemas.

**Variables estratégicas:** Mojica (2005) menciona que son variables que definen un sistema bajo estudio de forma preponderante o sobresaliente sobre el resto y por lo tanto, deben ser consideradas para la construcción del proceso prospectivo.

## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo se enmarca dentro de la prospectiva, realizando una aplicación en territorio, en Usayaku, comunidad ubicada en la provincia de Napo, cantón Archidona, Parroquia Cotundo, un lugar que ha apostado por el turismo comunitario con enfoque de sustentabilidad, una opción que a partir de 2016, surge luego de dejar atrás actividades como la agricultura y la ganadería, pero que envuelve la problemática de la incertidumbre de si realmente el turismo aportará o no, como fuente real de desarrollo en el largo plazo.

Estas cuestiones han generado algunos objetivos que se buscan cumplir; desde la descripción de la situación actual, los cambios y transformaciones pre y post inicio del proyecto turístico, la búsqueda de escenarios futuros y estrategias para llevar a la práctica aquella imagen de futuro, así como; determinar en qué medida el turismo comunitario, con enfoque en la sustentabilidad, constituye una alternativa de desarrollo económico para Usayaku, al año 2030, un año que se concatena con la agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible planteados por la Organización de las Naciones Unidas.

Para trabajar en dichos objetivos, se aplicó la prospectiva de la escuela francesa, en donde se construye la información con el aporte activo de los actores sociales mediante la aplicación de métodos y herramientas diversas y cuyo diagnóstico fue desarrollado a través de revisiones bibliográficas y entrevistas personales.

Una vez establecido el análisis estructural de Usayaku y su turismo comunitario, con el apoyo del Ábaco de Regnier se determinaron las variables estratégicas, entre ellas; tendencias de turismo limpio y pobreza, con estas variables se procedió a trabajar en la construcción de escenarios con el método Morphol, la determinación de fuerzas de actores con el Mactor, se establecieron estrategias y además, se aplicó un método no tan usado y que no pertenece a la escuela francesa en sí; el método de túnel de viento propuesto por Fergnani & Sweeney (2020), con este método se buscan estrategias e identidades organizacionales robustas entre diferentes escenarios, siendo un aporte para responder a la cuestión principal, ¿en qué medida el turismo con enfoque de sustentabilidad será una alternativa para el desarrollo de Usayaku?.

Esta respuesta se plantea en la sección de conclusiones y se dirige no solo al hecho visible de las estrategias y la concepción occidental de desarrollo, sino que se abre el debate a que Usayaku puede manejar una cosmovisión postdesarrollista, inclusive. Una cosmovisión que puede ser auténtica, pero que no deja de implicar cuestionamientos a su practicidad.

## **ESTADO DEL ARTE Y MARCO CONCEPTUAL**

### **ESTADO DEL ARTE**

El turismo sin duda es uno de los sectores con mayor potencial para generar riqueza; es una industria que no resulta nueva, surge después de la segunda guerra mundial, eclipsando a industrias más tradicionales. Desde una efímera perspectiva histórica ya Herodoto recogió “etnografía” acerca de extranjeros y Agustín enfatizó la importancia educativa de los viajes en su dictum “El mundo es un libro, el que se queda en su casa lee solamente una página” (Smith, 2013, pág. 17).

La importancia y la dinámica que genera el turismo, ha llevado a muchos a la investigación del tema en varios ámbitos; social, legal, ambiental, administrativo, económico, entre otros (Morillo, 2011). La investigación científica en torno al sector turístico tiene sus inicios en los años ochenta, a través de estudios de los atributos tangibles del producto turístico y con un rumbo hacia los aspectos de evaluación y control de la satisfacción del cliente (Mariño, 2013); es decir, enfocados sobre todo, en aspectos positivistas y pragmáticos (Vargas, Castillo, & Zizumbo, 2011). Aquí las ganancias, flujos de visitantes y potencialidades para generar más lucro, han sido los temas puestos a mayor visibilidad, sobre todo por empresarios y gobiernos.

El turismo ha evolucionado a lo largo de la historia, cambiando las razones por las que se realiza así como los medios y sistemas de los cuales el turismo se ha valido para su realización (Morillo, 2011). Una evolución que ha llevado consigo la ruptura y el nacimiento de nuevos paradigmas, por ejemplo; el modelo de turismo tradicional lineal de informar y promocionar, se transforma en un modelo vivencial de naturaleza persuasiva y emocional (De San Eugenio, 2012).

A esto se agrega que los cambios en los patrones de consumo y en los niveles de desarrollo e ingresos, han generado un desplazamiento masivo de turistas incrementando así, la presión sobre los recursos naturales y culturales y generando efectos desfavorables en los lugares de destino; por lo tanto, el tema de la conservación se hace cada vez más visible y se coloca mayor importancia a la construcción de nuevos estilos de vida y de formas de relación del hombre con la naturaleza (Morillo, 2011).

En medio de estas formas de relación hombre-naturaleza, se plasma la “sustentabilidad”. Esta expresión nace de un proceso histórico de cuestionamientos de los beneficios y la operatividad del modelo económico neoliberal y posiblemente, se convierte en uno de los términos más discutidos y utilizados en los últimos años en torno a cómo lograr un crecimiento económico sostenido en un planeta de recursos finitos y que, en muchas ocasiones, termina señalándose como una tarea casi inalcanzable (Chávez, Andrade, & Espinoza, 2013).

Con el paso de los años y el reconocimiento de la afectación que produce el turismo cuando no está bien gestionado, la sustentabilidad gana terreno apoyada por académicos, ONG's, gobiernos y empresarios debido a que, a pesar de que la actividad turística posibilita el desarrollo económico, también resulta que los problemas que se generan en los destinos a nivel social, cultural y ambiental, pueden rebasar inclusive los beneficios si no se logra la administración correcta de todos los elementos del producto turístico (Vargas, Castillo, & Zizumbo, 2011).

Sin embargo, y a pesar de que se ha logrado visibilizar el tema, trabajar en la sustentabilidad del turismo no es tan simple en la práctica y más bien, las críticas surgen en el sentido que la noción de equilibrio se transforma en poco realista por la gran cantidad de partes interesadas que están alrededor del desarrollo del sector y los variados puntos de vista, así; el turismo sustentable, como lo menciona Vargas, Castillo & Zizumbo (2011), es un concepto que aún está en evolución y eso limita su consolidación.

Es así que la sustentabilidad para el turismo resulta igual de compleja que para otros campos, pues es un concepto que cruza de forma transversal a la actividad turística e involucra a muchas partes, actores, recursos, etc., una sustentabilidad que en el ámbito actual post-pandemia podría tomar un lugar importante si logra consolidarse en actividades realmente respetuosas con el entorno y encaminadas a la búsqueda de la mejora en la calidad de vida (Oviedo & Olivo, 2021).

Por otra parte, en medio de la relación turismo y sustentabilidad, surgen diferentes expresiones o formas alternativas de hacer turismo; ecoturismo, turismo gastronómico, turismo comunitario, entre otros (Agüera, 2013). Este trabajo se centra precisamente en el turismo comunitario.

El turismo comunitario nace en medio de una preocupación por obtener productos turísticos sustentables pero también, surge como una alternativa que busca luchar contra la desigualdad económica y de condiciones de vida de una gran parte de la comunidad (Ruiz, Hernández, & Coca, 2008), es así que este tipo de turismo empieza a ser puesto en práctica en diferentes regiones del mundo en busca de nuevas opciones de sustento.

En cuanto al trabajo de investigación en turismo comunitario, Cabanilla (2018a) menciona que en Ecuador ha faltado una investigación más diversa pues muchos de los trabajos se han centrado básicamente en el ámbito antropológico, lo que es importante pero no suficiente para explicar un fenómeno tan complejo. Además, resulta que en una gran mayoría, los resultados de las investigaciones ni siquiera han sido tomados en cuenta dentro de los programas

de desarrollo del turismo en el país, lo que deja aún un gran camino para que los nuevos aportes sean llevados a la realidad.

Como Chávez, Andrade & Espinoza (2013) han señalado; la investigación del turismo ha estado envuelta en la resolución de problemas y ha desencadenado en nuevas formas de pensar, pero es muy difícil de determinar en qué medida este tipo de investigación ha sido eficaz para influir en el cambio del mundo real pues las innovaciones del sector resultan altamente dependientes afectadas por procesos sociales y económicos más amplios y a la final, rara vez son aceptadas por los diseñadores de políticas públicas.

A pesar de esta realidad, el crecimiento de carreras enfocadas en turismo y el interés creciente en este sector hace que el número de publicaciones siga en aumento, tanto a nivel internacional, como en Ecuador, siendo el tema principal de muchos trabajos de grado y postgrado, artículos científicos, publicaciones de ONG'S, entre otros. Como ejemplo, al ingresar en el buscador de Google académico las palabras turismo comunitario en Ecuador, se presentan alrededor de 60.000 resultados con temas y enfoques variados; estudios de casos, gobernanza, tecnologías de utilidad, diagnósticos, diseños, etc. De igual forma, al buscar en el repositorio de una de las Universidades de Postgrado más reconocidas de Ecuador, la Universidad Andina, se obtienen alrededor de 600 trabajos con temáticas como identidad cultural, desarrollo sustentable, políticas públicas, calidad de vida, desarrollo rural, entre muchos otros.

Lograr un turismo comunitario con enfoque sustentable es importante porque se conjugan elementos fundamentales; un uso responsable de recursos en busca de una mejor calidad de vida. Una tarea que requiere de mucha construcción todavía, pues como se menciona en el Plan Nacional de Turismo 2020; según datos correspondientes a la realidad de Ecuador, resulta que aún no existe una correlación entre superación de la pobreza y potencialidad turística, lo que sugeriría que “ésta per se no podría aportar a la superación de la pobreza sino en la medida que constituya un elemento más de procesos de desarrollo inclusivos, con todas las implicaciones de integralidad y multisectorialidad que ello supone” (Ministerio de Turismo, 2007). En el caso de esto no suceder, el turismo quedaría en un esquema excluyente de desarrollo, sin futuro ni aporte verdadero.

A continuación, se presentan algunos conceptos importantes entorno a los temas tratados; sustentabilidad y turismo comunitario, agregando un elemento; la prospectiva, cuya metodología será utilizada para desarrollar el presente trabajo.



## **MARCO CONCEPTUAL**

### **Desarrollo Sustentable**

Usayaku es una comunidad que no niega el deseo de progreso, pero tampoco se enfoca en la acumulación en exceso y a la vez, adiciona elementos como la cultura y la conservación de sus recursos, y por ello, el desarrollo sustentable, se posiciona como esta parte media entre los dos extremos. Este término surge de hacer visible la grave crisis global en temas ambientales por las que atraviesa la humanidad y se lo presenta como aquel desarrollo que satisface las necesidades del presente sin comprometer las de las generaciones futuras (Chávez, 2019).

De este, son varias las corrientes que alimentan la discusión, siendo la corriente humanística crítica unas de las principales;

Esta corriente se expresa en los setenta en la propuesta tercermundista de ecodesarrollo y, más adelante, asumiendo el objetivo del desarrollo sustentable entiende que su construcción efectiva requiere un cambio social radical, centrado en atender las necesidades y calidad de vida de las mayorías, con un uso responsable de los recursos naturales. Existen dos subcorrientes importantes: la anarquista y la marxista. (Pierri, 2005, pág. 28).

Ahora, aunque el desarrollo sustentable puede ser concebido como un oxímoron y no considerarse como un desarrollo alternativo, sí puede considerarse como una alternativa al desarrollo; es decir, se constituye en un reclamo y una huida del modelo convencional que requiere de modificar no solo instrumentos, sino estructuras (Gudynas, 2011).

Inclusive, al unir desarrollo y turismo, se menciona al desarrollo turístico sustentable, una concepción que propone iniciativas que sean biológicamente aceptables, económicamente viables y socialmente admisibles (Orozco & Núñez, 2013, pág. 161); es decir, el destino turístico sustentable debe estar en la capacidad de diseñar estrategias que surjan de sus necesidades, de las características del territorio, que se encuentren en concordancia con el desarrollo local y que involucre a los actores sociales inmersos en el sistema, una tarea que para Usayaku, representa un reto y una tarea de búsqueda de cómo llevar a la realidad, esta idea de desarrollo.

Si se habla de desarrollo sustentable, entonces, ¿qué es lo sustentable o la sustentabilidad?

### **Sustentabilidad**

El término sustentabilidad hace referencia al presente y al futuro; a producir hoy de una forma que permita producir mañana, cumpliendo con la responsabilidad de dejar lo necesario para las generaciones futuras mediante un uso responsable y adecuado de los recursos

disponibles (Vargas, 2010), de esta forma, la sustentabilidad se liga no solo al ámbito económico, sino también al ámbito social, de justicia y equidad para cada generación.

Inclusive, en el contexto actual, la sustentabilidad deberá desafiar los enfoques tradicionales para abordar diferentes problemáticas, el calentamiento global por ejemplo, y adoptar enfoques más sistémicos para afrontar el cambio (Sadaf, Ovais, & Majava, 2021), un desafío que tiene Usayaku en su camino de búsqueda de aquel camino para unir el bienestar de esta generación y el de las futuras generaciones pero además, la sustentabilidad se convierte para la comunidad, en una concepción; una especie de cosmovisión que se traduce en la conciencia de la importancia de cuidar lo que poseen.

Esta concepción, de forma específica para este trabajo, se muestra a través del turismo, una actividad que ya ha sido explorada dentro del campo de la sustentabilidad, inclusive, colocándose dentro de la Agenda 2030, propuesta por la ONU y, que a pesar de ser una forma diferente de hacer turismo, no ha dejado atrás, varias críticas sobre la realidad del turismo en el largo plazo.

### **Sustentabilidad en el turismo**

Una gran parte de los problemas de sustentabilidad en los destinos turísticos se ha centrado en el turismo de masas que ha decantado en complicaciones principalmente ambientales y, que ha generado un fuerte debate en torno a la sustentabilidad del turismo.

Ante esto, una solución fue volver a concebir la sustentabilidad, agregando aspectos económicos, culturales y sociales, dando principio al llamado turismo sustentable, lo cual se alineaba con la postura de lograr un equilibrio entre todos los actores involucrados en la actividad turística (Sánchez & Vargas, 2015).

Así, resulta trascendental mencionar que la sustentabilidad no se dará de forma integral si solo se toma en cuenta al aspecto ambiental, sino también se debe considerar la eficiencia económica, la equidad social, y la viabilidad a largo plazo de todas ellas; es decir, se debe aplicar la sustentabilidad a la totalidad de los elementos del espacio turístico (Agüera, 2013).

El término se ha constituido en una representación de varios principios, políticas y métodos de gestión que trazan un camino de desarrollo turístico en donde el medio ambiente, las construcciones y la cultura del destino, estén protegidas para el desarrollo futuro (Hunter, 1997).

Por lo mencionado, la sustentabilidad no debe considerarse como un concepto estático porque no depende únicamente de las características del medio ambiente, sino también de la capacidad de desarrollar nuevas tecnologías para explotar los recursos y conservarlos a la vez, adicional; debe incluir el cumplimiento de tres objetivos básicos: ecológicos, económicos y

sociales (Salinas & La O, 2006). Y entonces, lograr la sustentabilidad en el turismo requiere de un trabajo global en todos los aspectos y elementos que conforman la actividad turística. Estos elementos que conforman la actividad turística forman un sistema, el sistema turístico.

Hasta ahora, la sustentabilidad, el turismo y el desarrollo sustentable, para Usayaku se convierten en los ejes que guían la búsqueda de una fuente de satisfacción de necesidades y que los caracterizan de una forma bastante apegada; una comunidad preocupada por sus recursos, con necesidades actuales, pero con visión de futuro y que al momento, exploran como opción al turismo, una actividad que puede o no ser sustentable, dependiendo de cómo se la lleve a la práctica y de cómo se organizan las diferentes partes del todo que forma la actividad turística o sistema turístico.

### **Sistema turístico**

El turismo es una actividad que se compone de diferentes elementos y alrededor de este se han ido formando una serie de relaciones que caracterizan su funcionamiento y forman un sistema; el sistema turístico, que no es único, y más bien, se caracteriza por tener diferentes modelos como: el de oferta-demanda, que se interesa en el funcionamiento del turismo comercial, el antropológico social, que se ocupa de las expresiones de ocio y tiempo libre en las sociedades y sus repercusiones en las conductas individuales y colectivas y el denominado turismo industrial, que se ocupa de la producción en masa y el lucro. Además, estos modelos cuentan elementos constituyentes como; la oferta turística, la demanda turística, el producto y el proceso de venta (Boullon, 2006).

Por otra parte, Varisco (2013) menciona que el enfoque sistémico permite analizar la complejidad asociada al turismo y dejar de lado las visiones simplistas que asumen a éste desde una sola perspectiva y en su lugar, se concibe al turismo como un todo interrelacionado entre sí y con el contexto de desarrollo, es decir; un sistema que abarca al turismo como un conjunto amplio de actividades y actores interrelacionados, en donde se manifiestan consecuencias positivas o negativas en los diferentes subsistemas; oferta, demanda, infraestructura, superestructura y comunidad receptora.

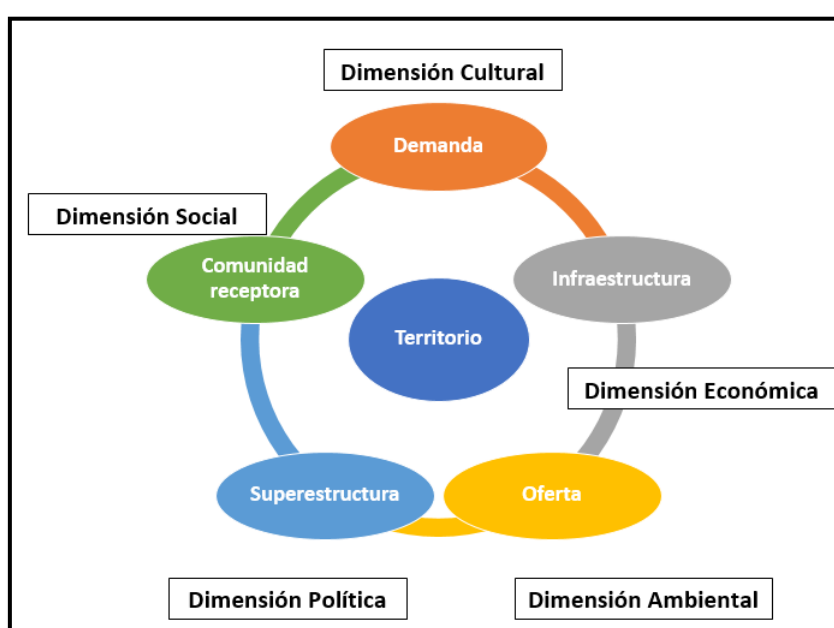
Dentro del capítulo 1 se presentan cada uno de los sub-sistemas con las características que representan al turismo en Usayaku y con esto se ha podido lograr un acercamiento al objeto de estudio y como lo menciona Varisco (2013), lograr un entendimiento más sistémico de la realidad.

Adicional, es importante señalar que todos los elementos constituyentes de estos sistemas, son demandantes de recursos de algún tipo como información, conocimiento, recursos

naturales, etc. (Muñoz, 2012). Unas necesidades que son satisfechas a través del establecimiento de relaciones que hacen que los elementos interactúen.

Finalmente, el sistema turístico, una expresión dada a conocer por el Instituto Mexicano de Investigaciones Turísticas en 1971 y definida como un conjunto de relaciones, servicios e instalaciones que cooperan para promover, favorecer y mantener la afluencia y estancia temporal de los visitantes, con el tiempo, ha sido presentado de diversas formas y cada uno de ellas con subsistemas o elementos distintos pero en esencia, llegan a describir similares concepciones (Ibañez & Cabrera, 2011). En el gráfico 1 se muestra los subsistemas de un sistema turístico.

**Gráfico 1.** Subsistemas del sistema turístico



Fuente: (Varisco, 2013)

Elaborado por: autor (2022)

Los elementos de un sistema turístico son aplicables para cualquier forma de turismo y por supuesto que para el turismo comunitario también, una forma de turismo en donde el subsistema comunidad receptora, juega un papel fundamental.

### **Turismo comunitario**

Este tipo de turismo busca mejorar la situación socioeconómica y conservar los recursos naturales de la población de un territorio a través de las relaciones que se establecen entre la comunidad y el turista, generando que este último interactúe con las organizaciones, con el entorno y con el contexto en donde se desarrolla la actividad turística, y por lo tanto, pudiendo provocar la aparición de ciertos impactos culturales, ambientales y otros, en el destino (Agüera, 2013); es decir, el turismo comunitario crea relaciones entre la comunidad y el turista, generando

en el turista experiencias a través de los recursos naturales, culturales, costumbres y tradiciones de la población del territorio.

Para Cabanilla (2018b), la construcción del concepto de turismo comunitario puede considerar algunos ejes comunes; es un modelo de gestión de base local que se da en estructuras sociales organizadas sin importar que pertenezcan o no a algún grupo étnico, ahí se destaca al territorio como un elemento trascendental en donde se enfatiza el grado de manejo, control y aceptación que el turismo tenga en la comunidad y se encuentra ligado con la sustentabilidad, entre algunos de los elementos característicos. Este turismo se caracteriza por promover la participación de la comunidad en todo el proceso de desarrollo de la actividad turística desde la planificación, implementación, gestión, monitoreo, evaluación y distribución de los beneficios (Hernández, Pasaco, & Campón, 2019).

Pero el turismo comunitario también genera críticas pues en algunos casos, el objetivo no es el desarrollo de la comunidad sino construir nuevos nichos para las grandes industrias, además está el tema de la evasión en cuanto a las limitaciones macro estructurales ya que en ocasiones este tipo de turismo es totalmente dependiente de las subvenciones públicas, ayudas de las ONG'S (García & Ullán, 2019).

En Usayaku, el turismo es comunitario porque la actividad en sí, es ofertada por los miembros de la comunidad mediante la distribución de trabajos de acuerdo a las potencialidades de cada uno y son ellos mismos quienes se encargan de gestionar cualquier tipo de asunto que requieran y en cuanto a los ingresos generados, también son distribuidos entre todos los participantes sin intervenciones externas, aunque dichos ingresos en ocasiones, no resulten suficientes.

A pesar de todo, las comunidades se organizan para ofertar productos turísticos con el fin de mejorar sus condiciones de vida, dicha oferta plantea una serie de distribuciones y de elementos que deben interrelacionarse – económicos, sociales, culturales- todos ellos basados en la organización social inherente a cada comunidad.

### **Organización social**

La organización social resulta un término con diferentes concepciones; una manifestación concreta de la cultura que se constituye por “patrones de comportamiento abierto establecido que hacen que la gente de una o más culturas viva: realmente” (Cuber & Villegas, 1963). Al unir este término al turismo comunitario, resulta que la organización social es un ente constituido de partes con diferentes grados de implicación y control en las actividades turísticas que se ofertan y cuya interrelación puede resultar en la construcción de mejores condiciones

comunes o en la búsqueda de intereses individuales, dependiendo de las circunstancias y las acciones tomadas por la misma organización (García & Ullán, 2019).

La organización social en Usayaku está ligada al desarrollo sustentable y a la comunidad, debido a que los patrones de comportamiento abarcan concepciones de perpetuidad de los recursos en el largo plazo por un lado, y esa misma organización trabaja para representar y buscar mejores oportunidad para todos, por otra parte.

Entonces, la organización social resulta una manifestación a través de la cual un conjunto de personas se expresa, en este caso, estableciendo relaciones o capital social, que son la base para formar dicha organización social.

### **Capital social**

El capital social (como se citó en Bourdieu, 1986) se representa en las relaciones sociales que una persona puede usar para acceder a diferentes recursos, de aquellos con quienes está conectada, y añade que este elemento se compone de la relación social, que permite interconectarse y de las ventajas – aumentar recursos mediante esa relación-; por otra parte, Coleman (como se citó en Coleman, 1988) hace una propuesta parecida, pues identifica al capital social como una capacidad para trabajar en equipo sobre la base de normas y valores compartidos, pero la diferencia es que esto no radica en relaciones sociales como menciona Bourdieu, sino en la estructura de las redes en las que están insertos los miembros (López, Martín, & Romero, 2007). El capital social tiene que ver con la interacción que hacen los individuos dentro de un grupo para obtener recursos.

Por otra parte, Fukuyama (1995) habla del capital social como un elemento que permite tener confianza y cooperar con otros y a la vez, apoyar la construcción de nuevas organizaciones sociales, además; lo señala como un factor cultural que debe tomarse en cuenta para definir aspectos políticos o económicos.

A nivel de comunidades, el capital social se convierte en un dinamizador y medidor del desarrollo local en donde los actores sociales juegan un papel fundamental pues dadas sus capacidades, serán quienes logren transformaciones; además, el capital social en las comunidades tiene como constituyentes a sus elementos naturales y culturales que se convierten en patrimonio económico y que, a través de acciones correctas, buenos niveles de confianza y reciprocidad permitirán la formación de redes colaborativas que facilitan administrar el bien comunitario y la sostenibilidad del mismo (Valencia, 2019). El capital social comunitario se refleja a través de las relaciones que formen los actores sociales y que permitan el desarrollo de

la comunidad, basados en la confianza y actos equitativos, en donde la riqueza común será protegida, administrada y aprovechada por todos.

En cuanto al capital social y el turismo, se convierten en una vía que coopera con el progreso de las comunidades, basándose en los valores, costumbres, creencias, la confianza, las normas, las acciones coordinadas y que, mientras mayor nivel de cooperación se alcance, mayor resulta la probabilidad de lograr una organización adecuada para enfrentar problemas y a la vez, potenciar la formación de instrumentos de sustentabilidad en la implementación de políticas para el desarrollo local (Corona, Ilenia, & Flores, 2022).

Entonces, para Usayaku, su capital social se convierte en el poder para lograr potenciar su actividad turística con enfoque de sustentabilidad si éste se consolida mediante los enlaces adecuados dentro del sistema turístico, que le den al proyecto, el apoyo con más beneficios que se pueda alcanzar.

Ahora bien, ni la sustentabilidad, ni la formación de las relaciones más adecuadas y tampoco el desarrollo, son casos a resolver de un día para el otro pues son procesos que toman tiempo y que requieren una visión sistémica que tome en cuenta la complejidad, la incertidumbre y cuyo trabajo empiece desde hoy para mirar los resultados en el largo plazo; la prospectiva.

## **Prospectiva**

La prospectiva constituye un camino a través del cual, el deseo y la intención de ejecutar alguna situación, se convierten en una fuente productora de futuro donde la anticipación alumbró la preactividad y la proactividad (Godet & Durance, 2007), abordando las situaciones desde la complejidad que está inmersa en cualquier tipo de actividad y por lo mismo no se atreve a aseverar que los acontecimientos vayan a suceder a una certeza ciega, evocando así, su carácter voluntarista (Mojica, 2006). Su posición filosófica es la de gobernar y guiar la incertidumbre y de aquí proviene otra definición de esta disciplina a saber la de “gestión de la incertidumbre” (Mojica, 2006, pág.123) y cuyo fin es el análisis del futuro.

De forma más particular está la prospectiva estratégica. “La prospectiva estratégica pone la anticipación al servicio de la acción” (Godet & Durance, 2007, pág. 21), es decir; combina el enfoque de futuro con la ejecución de actividades enfocadas a que esa visión se concrete como una realidad, dentro de lo que sea manejable y poniendo siempre a la incertidumbre como un elemento que se trata de disminuir, pero que no puede ser eliminado de forma total o en palabras de Mojica (2010) “la prospectiva estratégica es una disciplina que permite analizar el futuro para poder obrar con mayor seguridad en el presente”.

Para la prospectiva, los actores son fundamentales pues son ellos quienes actúan dentro de un sistema y a largo plazo, son ellos mismos quienes definirán mediante acciones, hacia donde van dirigiéndose; este largo plazo se plasma a través de escenarios, que a breves rasgos, son representaciones de diferentes futuros, generados con el análisis de variables clave acorde a cada elemento bajo estudio.

El largo plazo y la prospectiva van de la mano, y precisamente la sustentabilidad también tiene su esencia en la perpetuidad de los recursos en el largo plazo, un elemento que se hace presente en Usayaku y que ha habilitado la posibilidad de ejecutar el trabajo prospectivo que se presenta a continuación bajo la realidad de la comunidad: el turismo comunitario como alternativa al desarrollo y en donde la prospectiva trata de aportar con elementos que deberán ser considerados por la comunidad en cuanto a las acciones a tomar para seguir con esta actividad, modificarla o tal vez, buscar nuevas alternativas.

De forma específica, al desarrollar el trabajo en una comunidad, la prospectiva territorial se ajusta a esta característica.

### **Prospectiva Territorial**

La prospectiva territorial está dirigida a visualizar las posibles maneras de organización y funcionalidad de un territorio tomando en cuenta tres elementos importantes; el primero, los factores de cambio como; condiciones físico-naturales, sociales, culturales, económicas, políticas, el segundo, los procesos socio-territoriales que son prácticas sociales que tienen incidencia en la organización del territorio y son una expresión de las relaciones que se establecen entre los factores de cambio, y el tercero, el juego de actores que comprende las relaciones de poder que se dan entre diferentes grupos (Salas, 2013). Entonces, para lograr establecer escenarios es fundamental tomar en cuenta los puntos antes señalados con el fin de trazar un camino de acción que permita pasar del territorio actual, al territorio deseado y en el caso de Usayaku, responder a la pregunta, ¿es viable dedicarse al turismo comunitario?.

En resumen, estos conceptos serán de utilidad para contextualizar al objeto de estudio desde una visión prospectiva y contribuirán como sustento para la construcción de conocimiento en torno al tema investigado, a fin de interrelacionar la teoría y los hallazgos prácticos.



## **CAPITULO 1: Análisis de la situación actual del turismo comunitario en Usayaku.**

### **1.1.Descripción de Usayaku y su turismo comunitario**

Usayaku es una comunidad ubicada en la Provincia de Napo, cantón Archidona, parroquia de Cotundo (ver anexo 1) en el km 18 de la vía Quito – Tena. Esta comunidad es un espacio turístico que cuenta con cuevas naturales, cascadas, bosque secundario, un río de aguas cristalinas que atraviesa la mayor parte de la comunidad, el río Jondachi y flora y fauna de la región. La comunidad se encuentra legalmente constituida desde el año 2017 bajo el nombre; Asociación de Servicios Turísticos Usayaku, (J. Escobar, comunicación personal, 24 de mayo de 2021) y se dedican a la prestación de servicios turísticos vinculados a sus atractivos naturales y culturales con un enfoque en la sustentabilidad.

Esta iniciativa de turismo comunitario surge como una forma alternativa para obtener recursos económicos de una forma más sustentable y conveniente para la comunidad. La idea de brindar servicios turísticos nace de una familia cuyos miembros ya se dedicaban al turismo en otra zona del oriente, en Misahualli, una zona mucho más reconocida en cuanto a turismo, específicamente se habla del Museo Kama Maki, un lugar con esencia de sustentabilidad pues promueven la satisfacción de la comunidad sin alterar la cultura, los valores y la naturaleza (Museo Kamakmaki, s.f.). Al observar este lugar, los habitantes de Usayaku –entre los que se encuentran mestizos e indígenas kichwa del oriente - entendieron que también contaban con los atractivos para empezar un proyecto turístico con una visión de conservación muy similar.

Usayaku, además, es uno de los geositios que forman parte del Geoparque Napo Sumaco, una iniciativa que surge del esfuerzo de diversos actores de la provincia de Napo; gobiernos locales, comunidades, instituciones educativas, entre otros, y cuyo propósito es sostener y cuidar el patrimonio geológico y cultural de los alrededores del territorio y a la vez, contribuir a la mejora en la calidad de vida de los habitantes del geoparque y disminuir el impacto que generan las actividades humanas en el entorno (Geoparque Napo Sumaco, 2022). Usayaku no solo es un destino natural, también es un sitio de gran interés geológico pues dentro de la cueva que ahí existe, se encuentran cientos de formaciones minerales como estalagmitas y estalactitas que se han vuelto de interés científico para diversos investigadores.

Esta comunidad se encuentra formada por varias familias cuyos miembros contribuyen de forma mancomunada para la prestación de los servicios turísticos y de la misma forma, participan de los beneficios que se obtienen, pues los ingresos, cualquiera sea el monto, se divide en partes iguales entre los participantes y a la vez, conservan un parte para poder invertirlo en el proyecto (R. Alvarado, comunicación personal, 02 de abril de 2022).

La comunidad, a pesar de haber sido golpeado fuertemente por la pandemia de Covid-19, sigue enfocada en trabajar en el turismo comunitario no solo por la necesidad de mejorar su calidad de vida y por las pocas opciones que tienen algunos miembros de la comunidad – sin educación formal, sin trabajos estable- sino también empujados por una visión de largo plazo enfocada en el cuidado de sus recursos naturales, de sus tierras, de la flora, de la fauna, del compromiso de conservar un lugar que es y será el hogar de sus descendientes e inclusive, en una concepción algo diferente sobre calidad de vida, en un Buen Vivir distinto al que podría buscar el mundo occidental.

## **1.2. Análisis del Sistema Turístico de la Asociación de Servicios Turísticos Usayaku**

A continuación se describen los subsistemas del sistema turístico de Usayaku, los cuales fueron caracterizados a partir de entrevistas personales realizadas a miembros de la comunidad y apoyados por la revisión bibliográfica de documentos, principalmente los PDOT de los gobiernos relacionados a este territorio.

### **1.2.1. Oferta**

Usayaku cuenta con una variedad de atractivos turísticos, principalmente relacionados con el medio natural, cultural e histórico.

Entre estos atractivos naturales se encuentra su cueva, una formación en donde habitan diferentes tipos de arañas y murciélagos y además; ahí se encuentran un gran número de formaciones minerales como estalagmitas y estalactitas, dando a este atractivo no solo un valor turístico, sino también un gran interés geológico. En la cueva se pueden realizar caminatas guiadas para la observación de especies y elementos geológicos.

El río Jondachi es otro de sus atractivos, este cruza la comunidad y permite ofertar el servicio de balneario. Las aguas de este río son cristalinas y el tramo que cruza por la comunidad es muy tranquilo y poco profundo, convirtiéndose en un lugar ideal para visitar, especialmente en las épocas con menos lluvias.

Las caminatas y las cascadas son otros atractivos que se fusionan de forma perfecta. En la comunidad se encuentran dos cascadas; una cercana a la entrada a la cueva, ideal para quienes no desean recorrer largos tramos para disfrutar del agua. La otra cascada está más alejada, pero no demasiado, aquí se puede conjugar el senderismo con el disfrute del agua.

Otro atractivo es el bosque secundario, ahí se puede realizar avistamiento de aves, plantas, frutas y plantas medicinales, por ejemplo; el árbol de sangre de drago. Algo destacable en este aspecto; el terreno contiguo a la comunidad es un espacio de alrededor de 100 hectáreas que fue adquirido únicamente para fines de conservación y estudios, lo que permite que Usayaku

goce no solo de sus tierras para trabajar en la conservación y la sustentabilidad, sino que su vecino también lo hace, incrementando así el espacio para que la flora y la fauna se desarrollen.

A nivel cultural, los habitantes de la comunidad muestran su historia a través de relatos de leyendas familiares, comparten su conocimiento sobre medicina natural, hablan sobre sus tradiciones, sus costumbres, permiten vivir experiencias, principalmente con la exposición de diferentes trampas ancestrales, con fines únicamente de diálogo entre culturas, más no con el ánimo de dañar la fauna del lugar.

La comunidad también trabaja en ofertar servicios adicionales como alimentación, compuesto por un menú sencillo que utiliza productos de la zona, muchos de ellos sacados de la misma comunidad, ofrecen también espacios para realizar camping, venta de artesanías que son fabricadas por las mujeres de la comunidad, medicina natural e inclusive, en algunas ocasiones se hacen exhibiciones de bailes típicos, mostrando así, la identidad cultural de este pueblo.

Con esta variedad de actividades y con el objetivo en la mira de poder expandir su oferta hacia el hospedaje, Usakayu mantiene su ideología alejada del turismo de masas y más bien, buscan fortalecer esta fuente de recursos con la sustentabilidad en la mira.

### **1.2.2. Demanda**

Usayaku tiene como principales visitantes a los turistas nacionales -85% del total de visitantes - de la ciudad de Quito en su mayoría, pero también hay visitantes de Guayaquil, Ibarra, Ambato, Baños, además; a través de algunas agencias de viajes, se ha llegado a un número considerable de visitantes extranjeros – 15% del total de visitantes- que también llegan a la comunidad en busca de experiencias en contacto con la naturaleza y la cultura de la zona ((J. Escobar, comunicación personal, 24 de mayo de 2021).

Es importante mencionar que Usayaku trabaja en un turismo comunitario que tiene como eje transversal a la sustentabilidad y de ahí que la oferta está relacionada a la sustentabilidad de sus recursos y por lo mismo, atrae a turistas que disfruten de este tipo de experiencias y que tengan interés por participar de la naturaleza de la forma más natural que sea posible. Con esto se relaciona el mercado al que van dirigidos; turistas con una afición por mantener el equilibrio natural, cultural y social, que no busquen grandes infraestructuras, lujos, servicios adicionales excesivos o inmersiones muy invasivas en el destino.

En cuanto a la estacionalidad, la demanda en este centro turístico no ha sido estudiada ni analizada formalmente, pero a experiencia de sus miembros, los períodos en los que más turistas llegan son las épocas con menos lluvias y un clima más cálido que brinde más amenidades en las actividades de río, cueva y senderismo, además; las épocas de vacaciones escolares también

se cuenta con una buena afluencia de personas. Con todo, inclusive en las épocas de lluvia, Usayaku sigue atendiendo con actividades que se ajusten a las condiciones del clima, como senderismo en los espacios que pueda realizarse, demostración de trampas ancestrales, venta de artesanías y medicamentos naturales.

En cuanto a volumen, la demanda se ha visto afectada por la pandemia de Covid-19, inclusive el nivel de turistas que visitaban la comunidad previo a la pandemia, aún no logra ser igualado, dejando así el reto para volver a posicionar a este destino a niveles de pre pandemia y después, continuar en el crecimiento.

A nivel macro, el turismo que prevalece en la provincia de Napo es el turismo interno con un 53.36%, mientras que el turismo receptor es del 46,64%; es decir, el turismo en la provincia, al igual que en Usayaku es mayoritariamente interno. (Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial de Napo [GAD Provincial de Napo], 2019).

### **1.2.3. Infraestructura**

Para realizar un análisis de la infraestructura turística de Usayaku se tomará en cuenta algunos puntos:

Servicios básicos: esta asociación cuenta con agua potable, luz eléctrica, recolección de basura, internet y la red sanitaria se compone de pozos sépticos. Para el uso de los turistas, Usayaku cuenta con duchas y baterías sanitarias.

Transporte: para que los turistas puedan llegar a la comunidad existen diferentes medios; transporte público con paradas en la vía principal, camionetas o taxis. Usayaku está a unos 500 metros de la vía principal por lo que el acceso en vehículo propio es fácil y la carretera se encuentra en buenas condiciones, adicional, la vía es una arteria principal -Transversal Norte E20 - que conecta la sierra con el oriente, dejando varias alternativas de cooperativas de buses que pasan cerca. En cuanto al transporte aéreo, el aeropuerto Mariscal Sucre de la ciudad de Quito es el aeropuerto internacional más cercano, desde ahí la comunidad se encuentra a unos 160 km o aproximadamente 3 horas de viaje en vehículo.

Construcciones: en cuanto a la infraestructura física, Usayaku cuenta con pequeñas cabañas que son utilizadas para brindar el servicio de restaurante, para exponer las artesanías y medicina natural que se comercializa, además; cuentan con baterías sanitarias, duchas, vestidores, un parqueadero amplio y se encuentran en proyecto para construir más cabañas para ofrecer hospedaje. En general, Usayaku no cuenta con una infraestructura física muy grande pues sus mayores atractivos vienen del medio natural.

Adicional, cuentan con pequeños espacios adecuados para colocar carpas para realizar camping, disponen de una canoa para cruzar hacia donde se encuentra la cueva, esto para los días que no se lo puede hacer caminando a través del río.

#### **1.2.4. Comunidad receptora**

La comunidad Usayaku es una población formada por indígenas kichwa del oriente y mestizos, esencialmente. Según el censo de población y vivienda de 2010, en Cotundo, parroquia a la que pertenece la comunidad, el 90% de la población es indígena y un 9% de mestizos, comportamiento que está en relación a la composición de la comunidad en específico. Usayaku está conformada por 5 familias con miembros indígenas y con el tiempo se han ido relacionando con personas de otras zonas, principalmente mestizos. Al ser una población indígena, aún mantienen vivo su idioma nativo; el kichwa, pero también hablan español.

La comunidad aún conserva sus costumbres y tradiciones como parte de su vida diaria, aunque han ido adaptándose a la vida “moderna”. Asuntos como la vestimenta o las formas de encontrar alimentos sin duda han cambiado, pero aún están presentes las formas de convivir, de comunicarse, algunos miembros se dedican a la caza y la agricultura de subsistencia, utilizan utensilios tradicionales, fabrican y utilizan medicina natural, elaboran artesanías con productos naturales, y en general; conservan y ponen en práctica el conocimiento ancestral heredado por varias generaciones.

La comunidad se encuentra predisposta a colaborar en las actividades que sean necesarias para brindar los servicios turísticos, y son los mismos miembros quienes se encargan de distribuir el trabajo y las funciones entre ellos. Desde el trabajo mediante mingas para la construcción y mantenimiento de la infraestructura hasta la distribución en sí de las funciones para atender a los turistas como guías, recepcionistas, manejo de redes sociales, elaboración de alimentos, artesanías y toda la oferta turística es manejada por los miembros de la comunidad y de la misma manera, los ingresos que se obtengan, son distribuidos entre todos.

Los miembros de la comunidad Usayaku han encontrado en el turismo una alternativa para generar ingresos, pero sobre todo, han encontrado una alternativa más amigable con sus recursos naturales y que resulta más fructífera que las actividades a las que antes se dedicaban, como la agricultura y la ganadería.

Y aunque no es el total de los miembros de la comunidad que se dedican a este proyecto turístico, si son una buena cantidad de personas, quienes ven en el turismo una fuente para obtener los ingresos para poder vivir y a la vez, no afectan su entorno, pero además; para algunos miembros no solo es una buena alternativa, sino que es la única opción pues sus condiciones, nivel de educación, por ejemplo; no les dan la oportunidad de elegir algo diferente.

Pero también están quienes creen en el potencial del turismo y se preparan para poder trabajar mejor, las nuevas generaciones inclusive estudian carreras asociadas al turismo, los jóvenes participan y trabajan en el proyecto.

### **1.2.5. Superestructura**

La superestructura en un sistema turístico se conforma de organismos públicos, privados y del tercer sector social como asociaciones u ONG'S (Varisco, 2013). En el caso de Usayaku, al ser una comunidad de la parroquia de Cotundo, cantón Archidona, provincia de Napo, son los entes de gobierno de dichas zonas quienes actúan sobre este territorio.

Para analizar la superestructura, se tratará algunos puntos que se han tomado en cuenta dentro de las planificaciones de los gobiernos.

En cuanto al nivel de provincia se encuentra la Prefectura de Napo- GAD Provincial de Napo: este ente autónomo se ha propuesto trabajar con una planificación que impulse el desarrollo sustentable de la provincia y en cuanto al turismo, establece como visión; brindar una oferta turística de calidad que impulse el desarrollo económico a través de emprendimientos e iniciativas locales que busquen un aprovechamiento responsable de su naturaleza y cultura (Prefectura de Napo, 2014).

De acuerdo al PDOT 2020-2023 de Napo, Usayaku aparece como un emprendimiento de turismo comunitario en proceso inicial; es decir, un proyecto que está en idea pero aún no se ha iniciado ningún tipo de prestación, algo que en la realidad ya ha cambiado pues la comunidad brinda actualmente servicios turísticos.

Por otra parte, este GAD ha establecido un acuerdo de conservación y uso sostenible de los recursos, el cual apoya a las iniciativas turísticas pues busca establecer prácticas de turismo comunitario sostenible para la conservación y restauración de los ecosistemas, éstas buenas prácticas van asociadas a acuerdos para detener la expansión de la frontera agrícola y a la vez, canalizar mecanismos para brindar incentivos monetarios y no monetarios – herramientas, insumos, equipos- entre las comunidades, este acuerdo busca que las comunidades conserven sus recursos, faciliten el desarrollo de actividades de investigación, monitoreo, turismo comunitario, bioemprendimiento, entre otros (GAD Provincial de Napo, 2019). Por parte del GAD de Napo, la comunidad ha recibido algunas capacitaciones para mejorar su oferta turística.

A nivel de cantón, se tiene el GAD de Archidona: este ente se alinea con la idea macro de la provincia; un desarrollo sostenible con respeto hacia los recursos naturales y culturales encaminado a mejorar las condiciones de vida de la población (GAD Municipal de Archidona, s.f.). A nivel práctico este organismo ha apoyado el progreso del proyecto turístico en Usayaku con la entrega de materiales de construcción, prestación de maquinarias, apoyo para la

construcción de caminos, publicidad para dar a conocer el sitio y en general, han llegado con el contingente para ayudar y a la vez, motivar un crecimiento sostenible.

En cuanto al nivel de parroquia, el PDOT del GAD Parroquial de Cotundo no trata con profundidad el tema turístico, y más bien hacen énfasis en el Valle Sagrado de Cotundo, otro asentamiento de la parroquia, muy cerca de Usayaku, este lugar fue nombrado como Patrimonio Cultural del Ecuador en 2005, principalmente por el hallazgo de varias piezas arqueológicas y piedras con grabados o glifos (Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial Rural de Cotundo [GAD de Cotundo], 2015). Este GAD también ha colaborado con Usayaku, al igual que el GAD de Archidona, con temas de maquinarias, principalmente.

Adicional, otro ente que trabaja en el tema turístico con enfoque sustentable es el proyecto Geoparque Napo-Sumaco; una iniciativa que surge de la unión de los esfuerzos de comunidades, gobiernos locales e instituciones financieras. Este geoparque trabaja para obtener el reconocimiento de la UNESCO pues el territorio en torno al volcán Sumaco se encuentra lleno de riqueza natural, patrimonial, cultural y geológica que merece ser visibilizada a nivel mundial. (Geoparque Napo Sumaco, 2022). El geoparque colabora con la comunidad con publicidad, capacitaciones, señalética y en sí, se convierte en una especie de red para impulsar los diferentes lugares turísticos y su reconocimiento.

Otro ente que compone la superestructura del turismo comunitario a nivel nacional es la Federación Plurinacional de Turismo Comunitario en Ecuador (FEPTCE), este es un cuerpo consejero del Ministerio de Turismo que busca posicionar al turismo comunitario como una alternativa de desarrollo viable para la autonomía indígena del Ecuador, además, se encarga de informar al gobierno y a otros actores, sobre políticas que permitan fomentar la inversión, trabajar en conservación ambiental y desarrollo económico sustentable (United Nations Development Programme., 2012).

Adicional, a nivel nacional el Ministerio de Turismo es la cartera de Estado encargada de esta actividad y, a través del Plan Nacional de Turismo 2030, pretende “formular lineamientos que impulsen al sector turístico en el país, a través de la implementación de un modelo de gestión sostenible, accesible e inclusivo basado en políticas y estrategias de planificación territorial y turística...” (Ministerio de Turismo, 2019).

## **CAPITULO 2: Cambios y transformaciones que el turismo comunitario ha generado en Usayaku.**

Usayaku es una pequeña comunidad que estuvo dedicada a la agricultura y la ganadería. Al contar con extensos terrenos, los habitantes se dedicaban a sembrar productos de la zona, principalmente naranjilla, una fruta muy representativa del oriente ecuatoriano. Esta fruta requería de una gran cantidad de químicos; fosfato de potasio, sulfato de cobre, diferentes fungicidas (Instituto Nacional Autónomo de Investigaciones Agropecuarias) para ser tratada y que pueda desarrollarse hasta estar lista para su comercialización.

Para la comunidad, la agricultura significaba algunas cosas; una fuente de ingresos que, hasta ese entonces, se creía como una de las pocas a las que podían dedicarse, una actividad que demandaba mucho tiempo y esfuerzo físico pues las horas que debían pasar en el campo eran extensas y además; el precio del producto era sumamente bajo; alrededor de 3 dólares por un costal de naranjillas.

Por otra parte, la agricultura estaba devastando el entorno natural y algunas especies de flora y fauna estaban siendo afectadas tanto por los químicos como por la expansión del espacio destinado a los cultivos y aunque la idea aun no era clara, los habitantes de Usayaku tenían la imagen que no estaban actuando de una forma responsable con la naturaleza (J. Escobar, comunicación personal, 24 de mayo de 2021).

Uniendo el gran esfuerzo físico, el deterioro del entorno y los pocos réditos económicos que obtenían con la agricultura, esta actividad ya no representaba una buena alternativa para la comunidad, por lo que empiezan a dedicarse a otra actividad; la ganadería. A nivel ambiental, la ganadería representó aún más deterioro pues los animales requieren bastante espacio para pastar, en cuanto a tiempo, la crianza toma alrededor de 2 años, un periodo largo de inversión en cuidado y alimentación y en donde se obtienen pocos réditos. La ganadería significó pocos ingresos y un daño ambiental considerable (J. Escobar, comunicación personal, 24 de mayo de 2021).

Ahora, al no obtener suficiente éxito y basados en las experiencias de turismo en otros sectores, Usayaku emprende el camino hacia el turismo comunitario con un eje transversal de sustentabilidad, en donde han tenido que trabajar en diferentes aspectos como capacitación e infraestructura, e inclusive, tuvieron que pasar una de las crisis más fuertes para el turismo; la pandemia por Covid-19, una situación que significó un retroceso de los avances que hasta entonces habían logrado tanto en posicionamiento, número de visitantes e infraestructura.

Para hacer un análisis global de los cambios que ha generado el turismo comunitario en Usayaku, se trabaja en base a las dimensiones que conforman el sistema turístico:



## **2.1. Dimensión cultural**

A nivel cultural, se trata de establecer las repercusiones positivas y negativas del turismo en el Patrimonio Cultural de la comunidad receptora (Varisco, 2013).

Para el caso de Usayaku, como menciona Rider Alvarado, guía turístico y miembro de Usayaku, la relación entre los visitantes y el aspecto cultural de los habitantes no ha representado un impacto negativo, más bien para muchos en la comunidad es gratificante que las personas se encuentren interesadas y ofrezcan respeto a su cosmovisión, sus costumbres, sus experiencias, a su pasado. Para Usayaku es importante compartir su cultura para que sea conocida, respetada y se apoye su conservación

En cuanto a aspectos negativos, pues al ser una iniciativa turística relativamente nueva, aún más luego del retroceso por la pandemia de Covid-19, no se han observado o vivido choques de ninguna forma. El respeto de los visitantes se ha conservado, a la par de una comunidad orgullosa de su identidad, una identidad que auto valoran y lucha por mantener viva (R. Alvarado, comunicación personal, 02 de abril de 2022).

## **2.2. Dimensión social**

Varisco (2013) menciona que en la dimensión social se trata el vínculo entre el visitante y el turista, los liderazgos, la distribución de poder y la importancia de los diferentes actores sociales.

Pues bien, a nivel social Usayaku no ha presentado afectaciones al establecer relaciones con los visitantes, es una comunidad que trata con amabilidad a quienes llegan, pero no les ha provocado impactos negativos como temas de delincuencia, mendicidad o drogas. El turismo comunitario muestra el valor natural y cultural a los turistas de una forma poco invasiva, tanto social, natural y culturalmente y adicional; por la misma ubicación de la comunidad, un tanto alejada de la ciudad más “grande”, Archidona, ciertos problemas de las sociedades modernas no son muy frecuentes y más bien, Usayaku mira en el turismo, una oportunidad para mantenerse en sus raíces, en su naturaleza y a la vez, poder llevar un estilo de vida cómodo, sin deficiencias, pero tampoco con una visión de acumulación. Este es un hecho que no ha cambiado pues ni antes ni después del turismo, la comunidad no trata de enriquecerse, sino de vivir con dignidad. (R. Alvarado, comunicación personal, 02 de abril de 2022).

En cuanto a la distribución de poder, la comunidad trabaja bajo un mismo nivel, sin seguir una jerarquía que resulta en un trabajo en equipo; una minga. La existencia de un presidente, un administrador y un tesorero no significa una distribución de jerarquías, sino que toman el papel de representantes. A pesar de que algunos miembros de la comunidad ya no hacen parte del proyecto turístico, por diversas razones, quienes sí apoyan la iniciativa, han trabajado en forma

conjunta para que la idea surja y tome más fuerza, el sitio sea más reconocido y por lo tanto, genere más recursos económicos (R. Alvarado, comunicación personal, 02 de abril de 2022).

Por otra parte están los actores sociales. Los actores sociales son grupos humanos que trabajan unidos para obtener un fin común y además, sus acciones se dan de acuerdo al grado de poder que cada uno puede ejecutar (Mojica, 2005). El futuro visto desde la prospectiva se construye con esfuerzos colectivos, no solo con los individuos, y de ahí su importancia. En Usayaku, los principales actores sociales que interactúan son: la comunidad, los gobiernos autónomos descentralizados a nivel cantonal y parroquial, principalmente, el Geoparque Napo Sumaco, la academia, algunas agencias de viajes y los visitantes (R. Alvarado, comunicación personal, 02 de abril de 2022).

Estos actores, previo al turismo, eran un tanto diferentes pues se componían de comerciantes ya sean de ganado o cosechas y no existía la alianza al Geoparque Napo Sumaco, lo que se mantiene es el tema de la colaboración de los GAD'S.

### **2.3. Dimensión económica**

Para hablar del aspecto económico, vale mencionar que el turismo comunitario en Usayaku es una forma alternativa que los habitantes encontraron para generar ingresos, esos recursos fueron y son usados por las mismas personas, y a la vez, son invertidos en mejorar las instalaciones del complejo turístico, pero aquí es donde se debe entender el componente económico; Usayaku no es un proyecto con aspiraciones “enormes” de acumulación de grandes cantidades de dinero, muchas construcciones o infraestructura, tampoco buscan que la cantidad de visitantes sea en masa, en resumen, no buscan convertir el sitio en un lugar de turismo en masa pues la conservación es otro punto focal de la visión de esta comunidad y en el aspecto económico esto se traduce en una economía enfocada en conseguir una calidad de vida adecuada, digna y justa, pero a la vez, pensando en la sustentabilidad del recurso (J. Escobar, comunicación personal, 24 de mayo de 2021).

La actividad turística resulta una fuente de ingresos económicos con beneficios similares a los conseguidos por actividades pasadas como la agricultura y la ganadería, y a pesar de que sí existen familias que viven exclusivamente de esos ingresos, muchas otras familias hacen del turismo, una fuente de ingresos complementaria a otras actividades. Esto es un hecho que no ha variado con la implementación del turismo porque antes también las familias debían buscar otras fuentes a parte de la ganadería y la agricultura (J. Escobar, comunicación personal, 24 de mayo de 2021).

En cuanto al momento actual, Usayaku post pandemia ha sido un inicio desde cero casi. Los visitantes poco a poco vuelven a llegar y la comunidad ha tenido que complementar la actividad turística, tan golpeada por la pandemia, con la pesca y la venta de medicina natural (J. Escobar, comunicación personal, 24 de mayo de 2021).

Cabe recalcar, Usayaku continúa en su trabajo por consolidar el turismo, un camino que no es fácil pues los visitantes no son tantos, por lo tanto no hay ingresos considerables y en consecuencia, esto significa que todavía esta actividad en términos de desarrollo, aún no resulta totalmente una alternativa real.

#### **2.4. Dimensión ambiental**

Si existe algo importante para Usayaku es la protección de su entorno natural. La dimensión ambiental para este sitio turístico cruza como una columna y un eje sobre el que se construye la idea del turismo comunitario.

Usayaku lamentablemente no es una zona con cero deterioro debido a que las actividades que antes realizaban como agricultura y ganadería, dejaron su huella, una huella que poco a poco han ido subsanando a través de combinar una visión de sustentabilidad y conservación con la acción de buscar una actividad menos depredadora; el turismo con enfoque de sustentabilidad. Sus tierras ahora se recuperan poco a poco y ciertas especies de flora y fauna nativa han vuelto a poblar el sector con lo que, en la dimensión ambiental, el turismo sí ha representado (J. Escobar, comunicación personal, 24 de mayo de 2021).

Si algún elemento sí ha sufrido un cambio a la mejora, es el aspecto ambiental, pues han logrado recuperar parte de su entorno natural.

#### **2.5. Dimensión política**

A nivel político, el turismo comunitario de Usayaku encuentra afectación más directa positiva o negativa de los gobiernos autónomos descentralizados pues son quienes ejercen una mayor acción sobre la comunidad, sin embargo; como estos gobiernos reciben recursos del gobierno central, por supuesto que el quehacer político tiene que ver.

Al comparar una influencia de la política y las leyes en relación a las anteriores actividades a las que se dedicaba Usayaku y ahora con el turismo, pues grande cambios no se han dado debido a que el apoyo de los gobiernos, independiente de la actividad, no han sido sustanciosos y a pesar de que el país cuenta con un Plan Nacional de Turismo que supone debe ser la base para establecer políticas que apunten al turismo, en la práctica hay falencias

Lo que sí se puede aportar dentro de esta dimensión y que ha permitido a la comunidad acceder a ciertos apoyos a través de los GAD'S, es que el turismo es una actividad que el Estado

reconoce como importante y se ha plasmado en la Constitución, la Ley de Turismo, Reglamentos, entre otros (J. Escobar, comunicación personal, 24 de mayo de 2021).

Al reconocer esta actividad, el gobierno destina fondos, los cuáles en Usayaku se ven reflejados con la prestación de maquinaria por parte de los GAD'S, por ejemplo.

### **CAPITULO 3: Estrategias para el fortalecimiento de la sustentabilidad del turismo comunitario en Usayaku al año 2030, como alternativa al desarrollo.**

#### **3.1. Metodología utilizada**

Este trabajo se enmarca en la línea de investigación de generación de pensamiento estratégico y prospectivo para la toma de decisiones, sub línea de prospectiva territorial, enfocada a la generación de estrategias en torno a la sustentabilidad del turismo comunitario y su relación con la calidad de vida de los habitantes.

Este estudio es de tipo descriptivo y analítico pues complementó la descripción del objeto de estudio con el análisis de las relaciones que ocurren en la comunidad Usayaku y cómo estas se conectan para apoyar el desarrollo de la comunidad, enfocados en la sustentabilidad del turismo comunitario.

Para llegar al objetivo principal de esta investigación se hizo uso de varias herramientas para el análisis e interpretación de los datos; para el capítulo 1 y 2, se ha utilizado la revisión bibliográfica y las entrevistas personales no estructuradas, como principales fuentes para la obtención de datos que han permitido realizar una descripción de Usayaku, y a la vez, han servido de información para alimentar el proceso prospectivo desarrollado en el capítulo 3.

A continuación se describen las herramientas prospectivas utilizadas para las diferentes fases de la investigación:

**Diagnóstico:** el diagnóstico de la situación actual es fundamental para comprender al objeto de estudio y para ello se trabajó con el método PESTAL. Este método contribuyó en el análisis sistémico de factores que tienen alguna relación con la sustentabilidad del turismo comunitario en Usayaku pues ayudan a comprender la posición, potencial y dirección del elemento y asimismo; funciona como marco para analizar la situación (Chapman, 2004). Con este diagnóstico se pudieron establecer los factores de cambio, éstos son fenómenos de tipo social, político, económico, cultural, tecnológico, etc., que se relacionan con el objeto de estudio y que puedan apoyar su desarrollo o frenarlo (Mojica, 2005).

El análisis PESTAL consiste en examinar los factores externos que están fuera del control de la empresa, pero que pueden influir de alguna forma u otra en el desarrollo de la misma (Martínez & Milla, 2012). En el entorno actual, realizar este tipo de análisis resulta fundamental

para estar en constante vigilancia de las tendencias y poder adaptarse positivamente a ellas. Para alimentar este PESTAL, se trabajó con revisiones bibliográficas, principalmente.

Para la evaluación de los factores internos, se utilizó la herramienta de Árbol de Competencias de Giget cuyo fin es representar las características de la empresa o en este caso, a Usayaku y su turismo comunitario, y en dónde; las raíces representan el saber-hacer, el tronco es la capacidad de producción y las ramas son las líneas de productos, aquí cada elemento es igual de importante y genera conexiones y relaciones entre los demás, para el caso de la prospectiva, su uso es muy útil para generar un análisis de territorios (Godet & Durance, 2007).

Un árbol de Giget es una imagen del interior de una organización y por lo tanto, para el caso de Usayaku, fue importante trabajar con los datos obtenidos de entrevistas personales realizadas en la comunidad.

Establecimiento de variables estratégicas: Para establecer las variables estratégicas se utilizó el ábaco de Regnier. Éste permitió recabar la opinión de los expertos con el fin de ubicar aquellas variables de mayor preponderancia para el estudio tomando en cuenta la diversidad de opiniones (Godet & Durance, 2007). El ábaco de Regnier se presentó a los expertos o personas con conocimientos sobre los temas tratados en el trabajo, mediante una versión en línea que les permitió evaluar los diferentes elementos presentados, y cuyos resultados globales fueron procesados para finalmente, obtener las variables estratégicas.

Establecimiento de escenarios: Los escenarios alternativos fueron planteados con el uso del análisis morfológico y empleando el programa MORPHOL. El análisis morfológico explora de manera sistemática los futuros posibles a partir del estudio de los componentes del sistema y permite la construcción de escenarios, para aquello define un espacio morfológico – todas las combinaciones posibles de componentes del sistema – que luego deberá ser reducido tomando en cuenta aspectos que pueden resultar irreales o no realizables y el programa Morphol apoya esta tarea (Godet & Durance, 2007). Con este método se plantean escenarios con la inclusión de las variables estratégicas.

Establecimiento de estrategias: Mediante el método del túnel de viento se han podido analizar aspectos importantes respecto a las estrategias. El método de túnel de viento es un procedimiento que permite traducir escenarios en estrategias (Fergnani & Sweeney, 2020). Van der Heijden, creador del método, propuso comparar, con el uso de una tabla, las opciones estratégicas de una organización para determinar las opciones más atractivas en un conjunto de escenarios, las menos atractivas con niveles aceptables de riesgo en relación con los escenarios y también opciones que implican riesgo extraordinario (Fergnani & Sweeney, 2020).

Además, para presentar las acciones a tomar dentro de cada estrategia, se han utilizado matrices de importancia y gobernabilidad (IGO). Según Mojica (2005), estas matrices permiten evaluar las acciones que serán más pertinentes de tomar en cuenta.

## **3.2. Determinación de los factores de cambio**

### **3.2.1. Análisis PESTAL**

El turismo comunitario en Usayaku, a nivel externo, podría estar influenciado por varios factores; uno de los principales, las condiciones del mundo post pandemia y los cambios en torno a ello. Una realidad es que el turismo deberá adaptarse a la nueva realidad después del Covid-19, aquí las medidas gubernamentales juegan un papel importante, pues su apoyo a través de las políticas adecuadas, apoyará la reactivación. Países como Costa Rica, han declarado los feriados nacionales en lunes, para apoyar el turismo interno, por ejemplo (Babbi & Nadeem, 2021). A estas iniciativas, se suman temas de vacunación, apoyos tributarios, visados más flexibles, inversión en infraestructura vial y publicidad.

En el tema Covid-19 surge además, un cierto “comportamiento del turista” (Bauzá & Melgosa, 2020), caracterizado por algún nivel de miedo a viajar y mayor atención en cuidar su seguridad y salud, una situación que podría ser pasajera o permanente. En medio de esta reordenación de comportamientos, resulta que el tema de la sustentabilidad toma más preponderancia en las actividades turísticas (OSTELEA, 2021), por un lado, porque el turismo ejercido de forma sustentable, pretende un mayor cuidado y respeto hacia la comunidad anfitriona y al patrimonio natural y cultural del destino con el fin de su conservación, y por el otro, porque tiene una relación con actividades en espacios al aire libre, menos congestionados, aglomerados y más orgánicos, lejos de las grandes ciudades y focos de contagio.

Ostelea (2021) comenta que lo nuevo será viajar conscientemente, con un gran apego a actividades que generen menos contaminación, se agrega también la tecnología para que el turismo sea vivido en complicidad con los gustos de aquellos nómadas digitales, la naturaleza en su estado más natural será buscada para huir de las masas y al mismo tiempo, encontrar nuevas vivencias, entablar relaciones con los locales y vivir un “slow travel”, que tiene que ver con disfrutar la experiencia de forma completa y buscar lugares, menos conocidos pero que pueden brindar una mayor cercanía con las comunidades receptoras.

En general, las acciones se dirigen hacia el respeto y la sustentabilidad del destino, encaminados hacia la propensión de actividades en torno a la resiliencia climática.

Sin embargo, aunque la pandemia fue y todavía es una realidad, no es lo único que sucede en la palestra mundial, a nivel macro, América Latina y el Caribe tuvieron un crecimiento

estimado del 6,7% en 2021 impulsado por diversos acontecimientos: aumento de exportaciones y recuperación de varios mercados, entre otros, y para 2022 se preveía que dicho crecimiento seguiría en aumento, sin embargo; según el último informe Perspectivas Económicas Mundiales elaborado por el Banco Mundial, la invasión Rusa a Ucrania ha desembocado en una desaceleración de la economía mundial, con un crecimiento mundial previsto del 2,9% para 2022, más bajo que el 4,1% que se anticipaba en enero del mismo año y dejando en el horizonte el riesgo de una estanflación que podría afectar a los mercados emergentes y las economías en desarrollo, si la inflación continúa siendo elevada (Banco Mundial, 2022). Para Ecuador, entre los impactos que más podrían verse: la disminución de exportaciones hacia los países en conflicto y el aumento en el precio de ciertos fertilizantes (Arias, Ruiz, Castellano, Sáenz, & Salazar, 2022).

Ahora, a esto se agrega en el entorno nacional; la inestabilidad política, el desempleo y la inflación. En el caso de la inflación, para mayo de 2022 se presentó un aumento del 3,39% con respecto a mayo de 2021 y con respecto a abril de 2022, el aumento fue del 0,56% (INEC, 2022), lo que se traduce en un costo de vida cada vez más alto. En cuanto al gobierno, a dos años de funciones, un 71% de personas consideran que hay una mala gestión del régimen y el 90% considera que el trabajo de los assembleístas también es malo (El Universo, 2022), y a pesar de haber logrado un efectivo proceso de vacunación, el desempleo y el subempleo, no logra dar al régimen actual, una verdadera institucionalización.

Además, como ya se había planteado en el capítulo 1 y 2 del presente trabajo, el trabajo de los GAD`S y la inclusión del turismo en los PDOT amerita una influencia sobre Usayaku y su iniciativa turística.

Con esto, para continuar con el análisis PESTAL, en la tabla 1 se muestran los factores de cambio que se han hallado, divididos en oportunidades y amenazas de acuerdo al tipo de influencia que puedan tener en la sustentabilidad del turismo comunitario en Usayaku.

**Tabla 1.** Oportunidades y Amenazas (Sustentabilidad del turismo comunitario en Usayaku)

Grupo	Oportunidades	Amenazas
<b>Político</b>	Consolidación del turismo comunitario.	Poca aceptación del poder ejecutivo y legislativo.
	Reconocimiento de la actividad turística por GAD'S.	Corrupción.
	Inclusión del turismo en los ODS.	
	Visados y movilidad humana.	
	Acceso vial.	
	Alianzas público-privadas-comunitarias	
	Reactivación del turismo	Aumento de la inflación
	Disminución del Riesgo País	Desaceleración de la Economía (Reducción PIB)
	Incentivos y ayudas tributarias.	Desempleo
		Desempleo en zonas rurales
		Invasión de Rusia a Ucrania.
		Mayor costo de adquisición de productos y servicios.
		Estanflación
		Gasto en salud
		Gasto en educación
		Disparidades territoriales subnacionales
	Desigualdad económica	
<b>Social</b>	Comportamiento sostenible del turista	Comportamiento social cambiante (Las tendencias son rápidas).
	Concentración urbana	Riesgo pandémico
	Slow travel	Delincuencia
	Nuevas tendencias de turismo más limpias.	
	Tendencias hacia el turismo vivencial	
	Vacunación	
<b>Ambiental</b>	Climas diversos	Contaminación
	Tecnologías limpias.	Aceleración del cambio climático
	Hay reconocimiento del bioemprendimiento	Deforestación
	Resiliencia climática rural	
<b>Tecnológico</b>	Comercio electrónico	
	Big data	
	Tecnología móvil	
	Realidad virtual	
	Realidad aumentada	
<b>Legal</b>	Ley de Turismo	
	Reglamento a la ley de turismo	

Elaborado por: autor (2022)



### 3.2.2. Árbol de Giget

El árbol de competencias de Giget permite un análisis de los factores internos, en este caso, de la comunidad Usayaku y el turismo comunitario. En la tabla 2 se presentan los factores internos, divididos en fortalezas y debilidades en conformidad a los hallazgos del capítulo 1 y 2 del presente trabajo:

**Tabla 2.** Fortalezas y Debilidad (Turismo comunitario en Usayaku)

	Fortalezas	Debilidades
<b>Raíz: Saber hacer</b>	Enfoque de sustentabilidad	Falta de conocimiento formal de cómo evitar el daño del entorno
	Experiencia en turismo de algunas personas	Hay personas adultas sin educación formal (No tienen opciones de acceso a empleos).
	Sin direccionamiento hacia el turismo de masas	No hay trabajo estable
	Reinversión de ganancias	El proyecto aún no brinda ingresos suficientes
	Uso de redes sociales	Menos demanda desde la pandemia por Covid-19
	Inclusión igualitaria de hombres y mujeres	Sin capacidad de endeudamiento
	Apoyo de los GAD'S con maquinaria y materiales	
	Conservación de la cultura y tradiciones	
	Aprovechar los atractivos naturales	
	División de tareas de acuerdo a habilidades	
<b>Tronco: competencias</b>	Geositio del Geo Parque Napo Sumaco	
	Apoyo de la academia	
	Sitio de interés geológico	
	La mayor cuota es de turismo interno	
	Existen todos los servicios básicos	
	Cambio en el uso del suelo	
	Atractivos naturales, culturales y geológicos	Poca infraestructura
	Actividades sustentables	Poco mantenimiento de la infraestructura
<b>Ramas: Servicios</b>	Conservación y práctica del idioma kichwa	
	Actividades vivenciales	
	Artesanías hechas por las mujeres de la comunidad	

Elaborado por: autor (2022)

En el anexo 2 se podrá encontrar el árbol de Giget completo, incluyendo el análisis del pasado, presente y futuro.

### 3.3. Definición de variables estratégicas

Para definir las variables estratégicas se aplicó la herramienta del ábaco de Regnier, con la participación de 8 expertos. Con el apoyo del programa online Color Insight se pudo recolectar la opinión de los expertos sobre los factores de cambio que fueron presentados, esta evaluación se complementó con entrevistas no estructuradas a algunos de los expertos y se obtuvieron las variables estratégicas, presentadas en la tabla 3.

**Tabla 3.** Variables estratégicas (Análisis estructural)

Nº	Título largo	Título corto
1	Comercio electrónico	Com_Elec
2	Conservación de la cultura y tradiciones	Cons_CT
3	Pobreza en el área rural	Pob_AR
4	Aprovechamiento de recursos naturales	Aprov_RN
5	Contaminación	Contam.
6	Vacunación	Vacun.
7	Actividades vivenciales	Activ_viven
8	Reconocimiento del turismo por parte del GAD.	Recon_GAD
9	Enfoque de sustentabilidad	Enf_Suste
10	Tendencias de turismo más limpias	Tend_TLimpio
11	Falta de conocimiento formal de cómo evitar el daño del entorno	Falta_CEDAño
12	Sitio de interés geológico	Sit_Int. Geo
13	Experiencia en turismo	Exp_turis
14	Poca infraestructura	Poca_infr
15	Apoyo de la academia	Apoyo_acad
16	Sin capacidad de endeudamiento	Sin_cap_end
17	Comportamiento sostenible del turista	Comp_Sost Tur
18	Ley de turismo	Ley_Turism.
19	Mayor cuota corresponda a turismo interno	Turi_Inter
20	Sin ingresos suficientes	Sin_Ingr. Suf
21	Resiliencia climática	Resis_Clim.

Elaborado por: autor (2022)

### 3.4. Identificación de escenarios

Para la identificación de escenarios, se ha utilizado el software Morphol, de LIPSOR, un programa que se basa en el análisis del espacio morfológico, que consiste en la descomposición

del sistema en todos sus componentes. Para plantear estos componentes se utilizaron los resultados de la etapa de análisis de la estructura del sistema; es decir, se utilizan las variables estratégicas que ya fueron seleccionadas con el apoyo de los expertos a través del ábaco de Regnier. Con esta información, se procede a construir el espacio morfológico, tomando en cuenta las variables estratégicas y además, se asignan hipótesis para diferentes estados o configuraciones de cada variable.

De forma inicial, se habían planteado 21 variables estratégicas, sin embargo; una vez ingresados los datos al software Morphol, todos los escenarios daban una probabilidad de ocurrencia de cero. Con este antecedente, el uso de simulaciones fue el aporte para encontrar escenarios con alguna probabilidad de ocurrencia y a la vez, que permitieran reconocer mejor a aquellas variables sustanciales.

En la tabla 4 se muestran las diez variables que, finalmente, fueron analizadas para trabajar en el espacio morfológico y posteriormente, generar los escenarios.

**Tabla 4.** Variables estratégicas del estudio

Nº	Título largo	Título corto
1	Comercio electrónico	Com_Elec
2	Pobreza en el área rural	Pob_AR
3	Aprovechamiento de recursos naturales	Aprov_RN
4	Reconocimiento del turismo por parte del GAD.	Recon_GAD
5	Enfoque de sustentabilidad	Enf_Suste
6	Tendencias de turismo más limpias	Tend_TLimpio
7	Sitio de interés geológico	Sit_Int. Geo
8	Apoyo de la academia y ONG'S	Apoyo_acad
9	Sin capacidad de endeudamiento	Sin cap_end
10	Mayor cuota corresponda a turismo interno	Turi_Inter

Elaborado por: autor (2022)

Para la generación de escenarios, cada componente o variable ha sido posicionada en tres contextos: el escenario tendencial, el escenario pesimista y el escenario optimista o ideal como se muestra en la tabla 5, y para cada elemento se han generado hipótesis con sus respectivas probabilidades de ocurrencia.

**Tabla 5.** Tabla de Hipótesis

Variable	Hipótesis 1 (Escenario tendencial)	Hipótesis 2 (Escenario optimista)	Hipótesis 3 (Escenario pesimista)
1 - Enf_Suste	El entusiasmo por trabajar bajo el enfoque de sustentabilidad se mantiene, pero no crece	Tras concientizar de manera más profunda la importancia de la sustentabilidad, el enfoque se consolida	Usayaku se vuelve al turismo de masasUsayaku se vuelve al turismo de masas
2 - Tend_TLimpio	Las tendencias siguen	Las tendencias se hacen cada vez más fuertes	Las tendencias empiezan a retornar hacia el "consumismo"
3 - Sin cap_end	Capacidad muy limitada pero que ha permitido pequeñas mejoras	Los ingresos logran un pequeño incremento y así, mejora su capacidad de pago	No hay muchos ingresos y por lo tanto, tampoco se puede endeudarse
4 - Turi_Inter	El turismo interno conforma la mayor parte de visitantes	Usayaku se consolida como un sitio de turismo ecológico a nivel nacional	Usayaku cada vez es menos frecuentado
5 - Pob_AR	La pobreza continúa alrededor del 49	La pobreza disminuye	La pobreza incrementa y conlleva peores condiciones de vida
6 - Aprov_RN	Aprovechar recursos con mínimos impactos	Aprovechar los recursos con pocas afectaciones, no mínimos	Afectaciones considerables debido al uso de los recursos naturales
7 - Recon_GAD	El GAD apoya con maquinaria y suministros, principalmente	El GAD apoya con la canalización de financiamiento a bajo interés	El GAD deja de prestar apoyo con maquinaria y suministros
8 - Sit_Int. Geo	Sitio de interés geológico	Sitio de interés geológico reconocido	Sitio de interés geológico poco conocido
9 - Apoyo_aca_fund	La academia continúa apoyando	La academia apoya e incorpora a nuevas instituciones de educación superior y trabajo con ONG'S	La academia apoya a la comunidad pero con menos frecuencia
10 - Com_Elec	Permite dar a conocer a Usayaku a nivel local	Permite dar a conocer a Usayaku a nivel nacional e ingresar en el mercado mundial	No se consolida el uso de comercio electrónico y redes sociales

Elaborado por: autor (2022)

Toda esta descomposición del sistema o del espacio morfológico, genera un sinnúmero de combinaciones que pueden presentarse, éstas combinaciones son entregadas por el software Morphol y con ello, se presentan los escenarios. En el gráfico 2 se encuentra la lista de escenarios generados mediante el Morphol, cada uno con su probabilidad de ocurrencia.

**Gráfico 2. Lista de escenarios**

Lista de escenarios				
S1	S2	S3	S4	S5
19,34	16,92	15,04	14,18	13,16
El entusiasmo por trabajar bajo el enfoque de sustentabilidad se mantiene, pero no crece	El entusiasmo por trabajar bajo el enfoque de sustentabilidad se mantiene, pero no crece	El entusiasmo por trabajar bajo el enfoque de sustentabilidad se mantiene, pero no crece	El entusiasmo por trabajar bajo el enfoque de sustentabilidad se mantiene, pero no crece	El entusiasmo por trabajar bajo el enfoque de sustentabilidad se mantiene, pero no crece
Las tendencias siguen	Las tendencias siguen	Las tendencias siguen	Las tendencias siguen	Las tendencias siguen
Capacidad muy limitada pero que ha permitido pequeñas mejoras	Capacidad muy limitada pero que ha permitido pequeñas mejoras	Capacidad muy limitada pero que ha permitido pequeñas mejoras	Capacidad muy limitada pero que ha permitido pequeñas mejoras	Capacidad muy limitada pero que ha permitido pequeñas mejoras
El turismo interno conforma la mayor parte de visitantes	El turismo interno conforma la mayor parte de visitantes	El turismo interno conforma la mayor parte de visitantes	El turismo interno conforma la mayor parte de visitantes	El turismo interno conforma la mayor parte de visitantes
La pobreza continúa alrededor del 49	La pobreza continúa alrededor del 49	La pobreza continúa alrededor del 49	La pobreza no incrementa	La pobreza continúa alrededor del 49
Aprovechar los recursos con pocas afectaciones	Aprovechar recursos con mínimos impactos	Aprovechar los recursos con pocas afectaciones	Aprovechar los recursos con pocas afectaciones	Aprovechar recursos con mínimos impactos
El GAD apoya con maquinaria y suministros, principalmente	El GAD apoya con maquinaria y suministros, principalmente	El GAD apoya con maquinaria y suministros, principalmente	El GAD apoya con maquinaria y suministros, principalmente	El GAD apoya con maquinaria y suministros, principalmente
Sitio de interés geológico	Sitio de interés geológico	Sitio de interés geológico	Sitio de interés geológico	Sitio de interés geológico
La academia continúa apoyando	La academia continúa apoyando	La academia apoya e incorpora a nueva	La academia continúa apoyando	La academia apoya e incorpora a nueva
Permite dar a conocer a Usayaku a nivel local	Permite dar a conocer a Usayaku a nivel local	Permite dar a conocer a Usayaku a nivel local	Permite dar a conocer a Usayaku a nivel local	Permite dar a conocer a Usayaku a nivel local

Elaborado por: autor (2022) – Software Morphol.

A los tres escenarios con mayor probabilidad, se los ha nombrado y descrito a continuación:

**Escenario 1: Añanku Usayaku (19,34) – Hormiga de Usayaku**

A 2030, el proyecto Usayaku ha logrado mantener su enfoque en la sustentabilidad como eje transversal en la prestación de servicios turísticos, apoyado por una tendencia sostenida de

turismo más amigable, sustentable y con turistas interesados en destinos más verdes y en experiencias más respetuosas, lo cual ha construido un nicho de mercado interesante.

Usayaku no ha iniciado actividades que afecten en gran escala a sus recursos naturales, geológicos y culturales, por lo que éstos se conservan en buenas condiciones hasta el momento; sin embargo, tampoco ha logrado los ingresos suficientes para contribuir efectivamente a la mejora de condiciones de vida de sus habitantes y por ello, a pesar de no haber iniciado actividades totalmente agresivas, la agricultura y la ganadería como actividad complementaria va dándose de a poco, en una proporción que es poco considerable, tanto por la convicción que posee la comunidad de no dañar sus recursos, como por la idea de hacer crecer al proyecto turístico con enfoque “verde”.

Con el apoyo del GAD parroquial, principalmente, y de la academia, Usayaku ha podido acceder a maquinarias e insumos, así como a capacitaciones diversas; entre ellas, el uso del comercio electrónico y las redes sociales para dar a conocer a este proyecto turístico a nivel local. Usayaku depende del turismo interno, sobre todo.

Usayaku mantiene el proyecto en pie pero las fuerzas decaen, sobre todo, por las necesidades que aún mantienen sus habitantes.

### **Escenario 2: Puma Usayaku (16,92) – Puma de Usayaku**

A 2030, Usayaku mantiene su enfoque en la sustentabilidad apoyados en su entusiasmo y en las tendencias de turismo más amigable y sustentable que continúan en crecimiento.

Con el apoyo de la academia han logrado ir fortificando sus prácticas sustentables para mantener sus recursos con los mínimos impactos posibles y a la vez, ofrecer al visitante, un producto turístico más interesante en relación al mercado objetivo: turismo con mayor conciencia por la conservación. A pesar de esto, la lucha por lograr una fuente de ingresos real, permanece pero con una variante; se ha puesto mayor interés en la venta de artesanías y medicina natural a través de sus relaciones con algunas instituciones de educación superior que han logrado establecer convenios con la empresa privada e inclusive, el GAD Parroquial ha apoyado mediante ferias organizadas para la venta de estos artículos.

### **Escenario 3: Chushik Usayaku (15,04) – Búho de Usayaku**

A 2030, Usakayu mantiene su enfoque en la sustentabilidad que se conserva alrededor de un entusiasmo que permanece dentro de la comunidad apoyado en las tendencias de un turismo más limpio que ha generado un crecimiento de turistas adeptos al turismo sustentable.

Al apoyo de la academia se suman algunas ONG'S que se han interesado en Usayaku para brindar soporte al proyecto turístico y a la consolidación de éste como una alternativa al

desarrollo en la comunidad, sobre todo, tomando en cuenta que algunas actividades invasivas como la agricultura ya se estaban dando de a poco debido a los ingresos no suficientes generados por el turismo, sin que esta actividad haya significado tampoco un ingreso considerable, como ya había sucedido en el pasado.

Usayaku resulta un lugar interesante para trabajar debido a dos situaciones principales: es un sitio de interés geológico perfectamente conservado que se constituye en un atractivo, y por otro lado, es una comunidad en donde aún se conserva la idea de sustentabilidad de sistema: sustentabilidad económica, social y ambiental, pero que cuesta mantener en la práctica. Esto la hace interesante ante algunas organizaciones que pueden apoyar el proyecto, inclusive, promocionándolo dentro de sus redes de relaciones e interesados.

Como complemento, la venta de medicina natural, de artesanías, la generación de nuevos espacios como jardines, senderos, entre otros, ha hecho que Usayaku vaya haciéndose más atractivo para los turistas.

Son estos tres escenarios los que constituyen las alternativas con mayor probabilidad; es decir, con estos se procede a la reducción del espacio morfológico, y en donde resalta una característica común: la capacidad del proyecto turístico para generar los recursos necesarios, es limitada, pero además; el enfoque de la comunidad por la sustentabilidad sí se mantiene a pesar de los contratiempos, lo que de cierta forma deja ver que Usayaku ha impregnado su forma y concepción de vida, con la protección de sus recursos y del futuro de los mismos.

### **3.5. Identificación de actores**

Para el análisis del juego de actores, se utilizó el método MACTOR. Este método busca valorar las relaciones de fuerza entre los actores y estudiar las divergencias y convergencias con respecto a diferentes objetivos (Godet & Durance, 2007).

Para el caso bajo estudio, se han identificado 16 actores, relacionados de forma directa e indirecta en la toma de decisiones y ejecución de acciones dentro del sistema, éstos se muestran en la tabla 6.

**Tabla 6.** Listado de actores

N°	Título Largo	Título Corto	Descripción
1	GAD Cotundo	GAD_C	Persona jurídica de derecho público, con autonomía política, administrativa y financiera que trabaja en acciones para apoyar un adecuado desarrollo social en la parroquia de Cotundo.
2	GAD Archidona	GAD_A	Persona jurídica de derecho público, con autonomía política, administrativa y financiera con responsabilidad del desarrollo territorial, económico, sociocultural y ambiental del Cantón Archidona.
3	GAD Tena	GAD_T	Persona jurídica de derecho público, con autonomía política, administrativa y financiera que se encargan de planear, implementar y sostener las acciones para la dinamización de la provincia de Tena.
4	Ministerio de Turismo	MT	Ente rector del turismo en Ecuador. Lidera la actividad turística, el desarrollo sostenible, consciente y competitivo del sector a través de sus roles de regulación, planificación, gestión, promoción, difusión y control.
5	Ministerio de Ambiente	MA	Cartera de estado encargada de reducir la vulnerabilidad ambiental, social y económica, frente al cambio climático.
6	Habitantes de Usayaku	Husay	Personas que habitan en la comunidad Usayaku de manera permanente.
7	Turistas nacionales e internacionales	TNI	Personas que visitan la comunidad Usayaku con fines turísticos
8	Organizaciones no gubernamentales	ONG	Organizaciones nacionales y extranjeras que apoyan la actividad turística, principalmente, la actividad turística sustentable, vivencial, respetuosa y slow.
9	Geoparque Napo Sumaco	Geo_Napo	Es una iniciativa que surge de la unión de los esfuerzos de comunidades, gobiernos locales e instituciones financieras. Este geoparque trabaja para obtener el reconocimiento de la UNESCO pues el territorio en torno al volcán Sumaco se encuentra lleno de riqueza natural, patrimonial, cultural y geológica que merece ser visibilizada a nivel mundial.
10	Academia	Acad	Instituciones de educación superior con interés científico, de conexión con la comunidad y de aporte para el desarrollo de la población local.
11	Banca Pública	Ban_púb	Instituciones financieras públicas que podrían ofertar préstamos a bajo interés, para el desarrollo de proyectos.
12	Usayaku, asociación de prestación de servicios turísticos	Asoc_serv_turís	Usayaku como asociación prestadora de servicios comunitarios
13	Líderes comunitarios	Líder_com	Personas que son parte de la comunidad y que se encargan de la representación y el liderazgo de los demás habitantes.
14	Creadores de contenido	Cr_Cont	Personas que trabajan en redes sociales, enfocando su atención en proyectos sustentables.
15	Federación Plurinacional de Turismo Comunitario en Ecuador	FPTC	Cuerpo consejero del Ministerio de Turismo que busca posicionar al turismo comunitario como una alternativa de desarrollo viable para la autonomía indígena del Ecuador
16	Competidores	Comp	Organizaciones que prestan servicios turísticos similares

Elaborado por: autor (2022)

Por otra parte, se establecen los objetivos estratégicos, los cuales se asocian a los actores y a cada una de las variables estratégicas que fueron encontradas a través del análisis estructural. Estas son presentadas en la tabla 7.



**Tabla 7. Objetivos estratégicos**

N°	Título largo	Título corto	Juego	Descripción
1	Conseguir un enfoque de sustentabilidad integral y verdadero	Enf_sus_ver	Sostenibilidad	La sostenibilidad es quizás, una de las contradicciones más grandes del post-desarrollo. En Usayaku se trabaja por conseguir una sustentabilidad verdadera.
2	Alinearse a las tendencias más limpias de turismo	Alinear_tend_lim	Desarrollo	En el mundo, las tendencias sobre actividades menos invasivas se hace cada vez más amplia. Para Usayaku, aprender y poder aplicar las mejores formas de turismo resulta una oportunidad para que la comunidad pueda obtener recursos y a la vez, se conserven los recursos.
3	Lograr una capacidad de endeudamiento que permita el crecimiento	Lograr_cap_end	Financiamiento	Si es verdad que la visión de Usayaku no es la acumulación, sí es necesario que el proyecto genere los recursos para mantenerse y brindar mejores oportunidades a su comunidad.
4	Aumentar el nivel de ingresos en las familias de la comunidad	Aumentar_ingr	Desarrollo	Usayaku requiere de ingresos para poder mejorar sus condiciones de vida en forma comunitaria
5	Convertir a Usayaku en un destino nacional sustentable y reconocido	Usayaku_nacional	Desarrollo	Usayaku es en su mayoría, un destino visitado por turistas nacionales por lo que se quiere consolidar dentro del país como un lugar sustentable
6	Aprovechar los recursos naturales y la cultura, sin ser invasivos	Aprovechar sin invasión	Desarrollo	Preservar la naturaleza, la cultura, las costumbres y las tradiciones es un componente trascendental de lograr una verdadera sustentabilidad del turismo comunitario
7	Brindar el apoyo técnico y logístico para el desarrollo de actividades que protegan los recursos	Brindar apoyo GAD	Gobernanza	Los GAD'S a nivel parroquial, cantonal y provincial, aportan con el apoyo técnico y logístico que Usayaku requiera para poder seguir con su proyecto, tomando en cuenta las limitaciones adheridas a estos entes gubernamentales.
8	Alcanzar el reconocimiento de la UNESCO para crear consciencia y mayor visibilidad de todo el GEOPARQUE NAPO SUMACO	Unesco_Napo Sumaco	Sostenibilidad	Usayaku es un sitio de interés geológico que en asociación con el Geoparque Napo Sumaco, pueden lograr mayor grado de exposición y de protección de sus recursos, si se puede lograr el reconocimiento de la UNESCO.
9	Establecer una amplia cooperación, financiamiento y apoyo técnico enfocado en sustentabilidad	Cooper_ONG'S, Acad	Sostenibilidad	La academia y las ONG'S, principalmente aquellas relacionadas a lo sustentable, pueden aportar de diferentes formas, desde apoyo técnico, financiero, alianzas importantes, entre otros.
10	Dar a conocer al proyecto turístico Usayaku a nivel nacional e internacional	Dar a conocer Usayaku	Desarrollo	A través del comercio electrónico, las fronteras internas y extranjeras se van difuminando, así como las comunidades internautas que buscan vivir este tipo de turismo de enfoque sustentable, que encuentran en la web, nuevos lugares como Usayaku.

**Elaborado por:** autor (2022)

Una vez establecidos los actores y los objetivos estratégicos, se procede a trabajar en la matriz de influencias directas entre actores (MID), a través de la cual, se realiza una evaluación de las relaciones de fuerza de los actores. En el anexo 3, se puede encontrar la matriz con la evaluación realizada, tomando en cuenta que:

Las influencias se puntúan de 0 a 4 teniendo en cuenta la importancia del efecto sobre el actor: 0: Sin influencia, 1: Procesos, 2: Proyectos, 3: Misión y 4: Existencia.

De la matriz MID se obtiene un plano de influencia – dependencia, presentado en el gráfico 3. La posición del actor dentro del plano establecerá si es dominante, de enlace, autónomo o dominado.

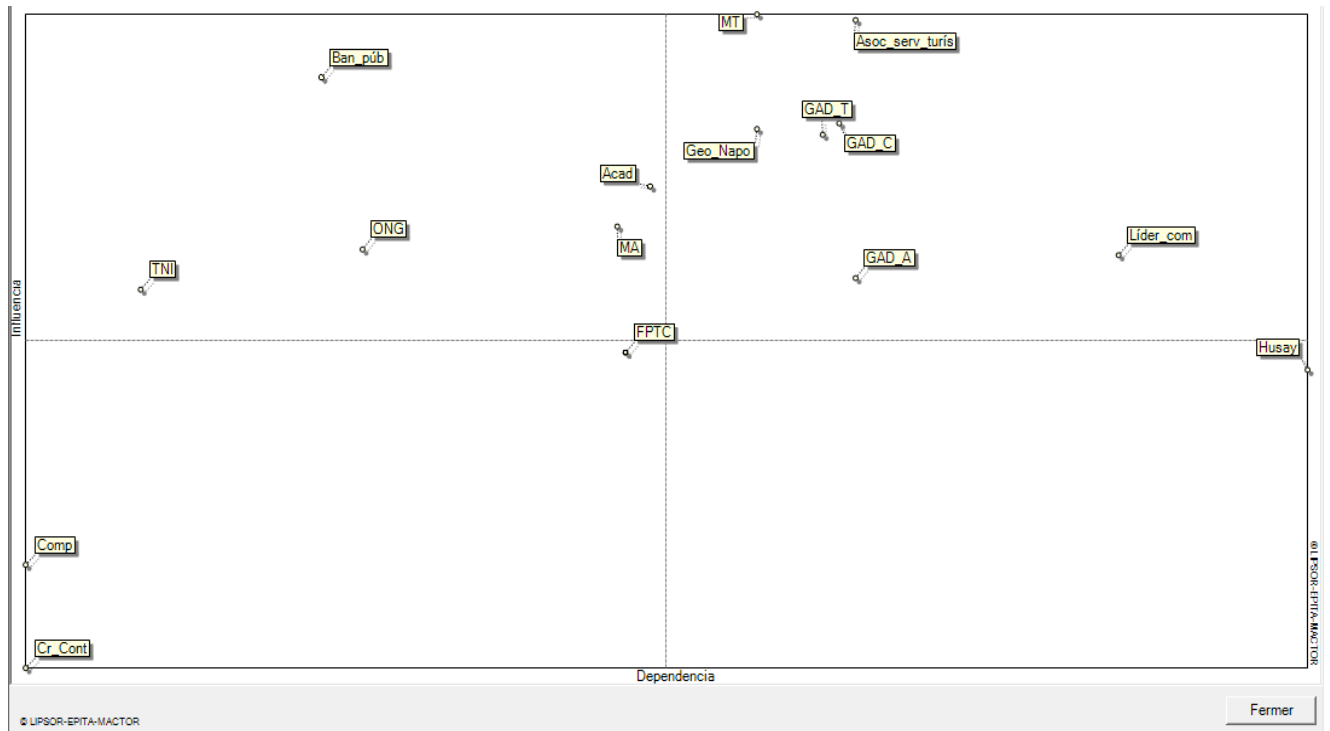
Para el turismo en Usayaku, son actores de enlace: el Ministerio de Turismo, la asociación de servicios turísticos Usayaku, el GAD de Tena, el GAD de Cotundo, el Geoparque Napo Sumaco, el GAD de Archidona y los líderes comunitarios. Los actores de enlace son dependientes pero influyentes.

Los actores dominantes son: la banca pública, las ONG'S, la academia, el ministerio de agricultura y los turistas nacionales e internacionales. Estos actores son poco dependientes pero altamente influyentes.

Los actores autónomos son: la competencia, los creadores de contenido y la Federación Plurinacional de Turismo Comunitario de Ecuador (FPTCE), caracterizados por su baja dependencia y baja influencia. Estos actores, a pesar de tener cierta libertad de decisión, esas decisiones no generan tal influencia en el sistema o a su vez, aún no están generando la verdadera influencia que deberían. Los creadores de contenido son actores relativamente nuevos, incluidos en el análisis porque pueden ser influyentes e importantes para potenciar a Usayaku desde el comercio electrónico. Para el caso de la FPTCE, son un representante del turismo comunitario con un papel fundamental de representación ante entes estatales, pero que, al menos para Usayaku, muy poco o casi nada, han visto el apoyo.

Los actores dominados son: los habitantes de Usayaku, quienes tienen alta dependencia y una mediana influencia.

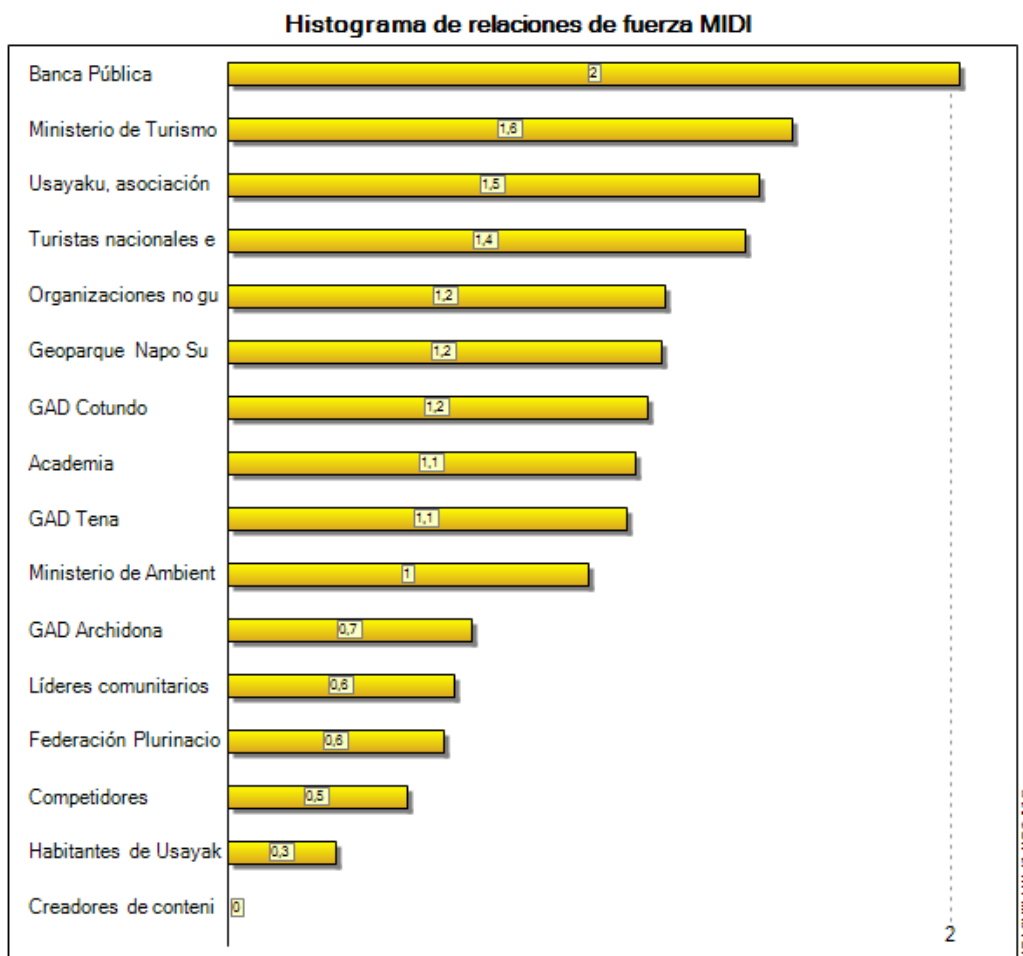
**Gráfico 3.** Plano de influencias y dependencias entre actores.



Elaborado por: autor (2022) – Mactor

De acuerdo a las relaciones de fuerza MIDI, presentado en el gráfico 4, los actores con mayor fuerza e influencia sobre los otros son: la banca pública, el ministerio de turismo, como ente regulador y cartera de estado representante del sector y la asociación de servicios turísticos Usayaku, quienes ejercen las acciones de forma directa en el proyecto turístico. Estos actores deben ser tomados en cuenta al momento de la planificación.

**Gráfico 4. Histograma de relaciones de fuerza MIDI**



Elaborado por: autor (2022) – Mactor

Por otra parte, para poder establecer las divergencias y convergencias, se trabaja con la matriz de posiciones valoradas (2MAO). “El objeto de esta etapa consiste justamente en integrar la relación de fuerza de cada actor con la intensidad de su posicionamiento en relación a los objetivos” (Godet & Durance, 2007, pág. 71). Esta matriz es evaluada considerando que el signo indica si el actor es favorable u opuesto al objetivo y se utiliza la escala; 0: El objetivo es poco consecuente, 1: El objetivo pone en peligro los procesos operativos (gestión, etc.) del actor/ es indispensable para sus procesos operativos, 2: El objetivo pone en peligro el éxito de los proyectos del actor / es indispensable para sus proyectos, 3 : El objetivo pone en peligro el cumplimiento de las misiones del/ es indispensable para su misión y 4 : El objetivo pone en peligro la propia existencia del actor / es indispensable para su existencia.

En el anexo 4 se puede encontrar la matriz de posiciones valoradas (2MAO).

Con la matriz de posiciones valoradas, se obtienen las divergencias y convergencias entre los actores. Las divergencias representan posiciones opuestas de los actores con respecto a los objetivos, mientras que las convergencias representan posiciones compartidas de los actores.

Con las posiciones valoradas de actores sobre los objetivos de orden 3 (3MAO), se presenta el plano de convergencias en el gráfico 5, identificando convergencia de casi todos los actores a excepción de los turistas, la competencia, la banca pública y los creadores de contenido. El resto de actores convergen en el mismo cuadrante, el de actores dominados; es decir, actores dependientes y con poca influencia lo que significa que su incidencia dentro del sistema es casi nula, una situación que deberá ser cambiada para que el sistema pueda evolucionar.

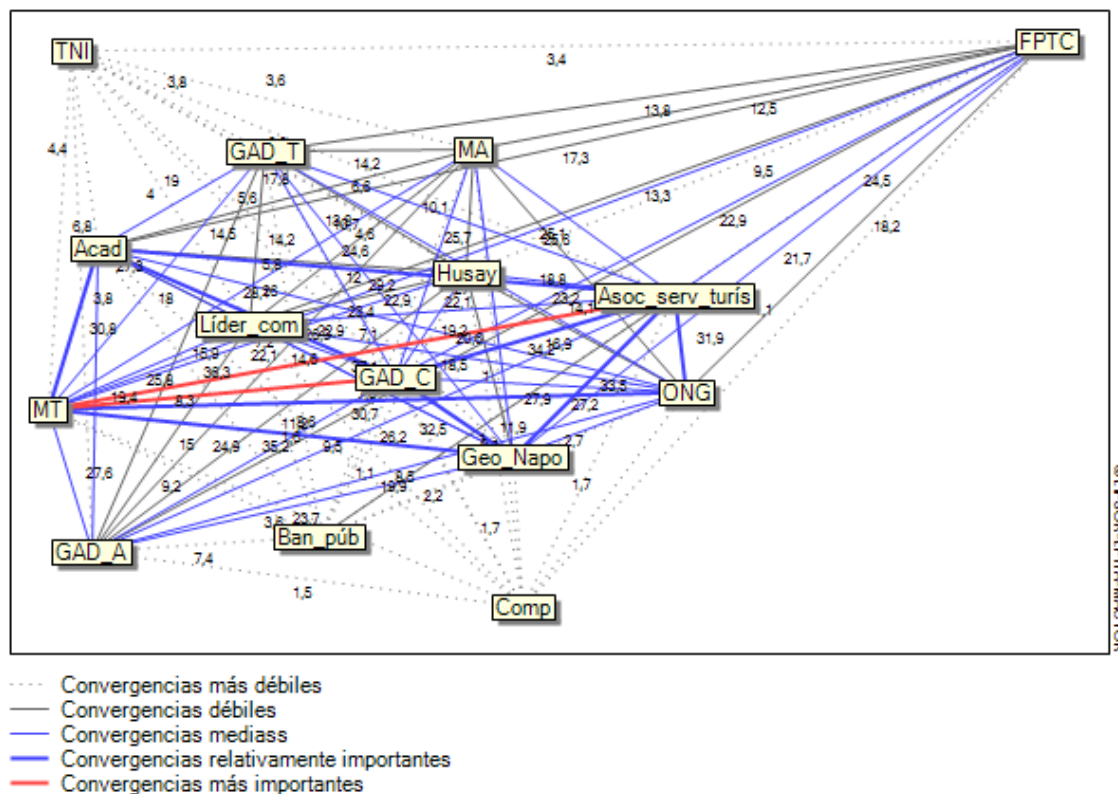
**Gráfico 5.** Plano de convergencias entre actores de orden 3



Elaborado por: autor (2022) – Mactor

El gráfico 6 muestra la intensidad de los enlaces entre los actores o su convergencia por los objetivos estratégicos, revelando que la convergencia más fuerte se da entre el Ministerio de Turismo, el GAD de Cotundo y la asociación de servicios turísticos Usayaku, tres actores que dentro de sus intereses, se encuentra la búsqueda de potenciación para el turismo, sea por objetivos institucionales o como el caso de la asociación de Usayaku que son interesados por necesidad y conveniencia.

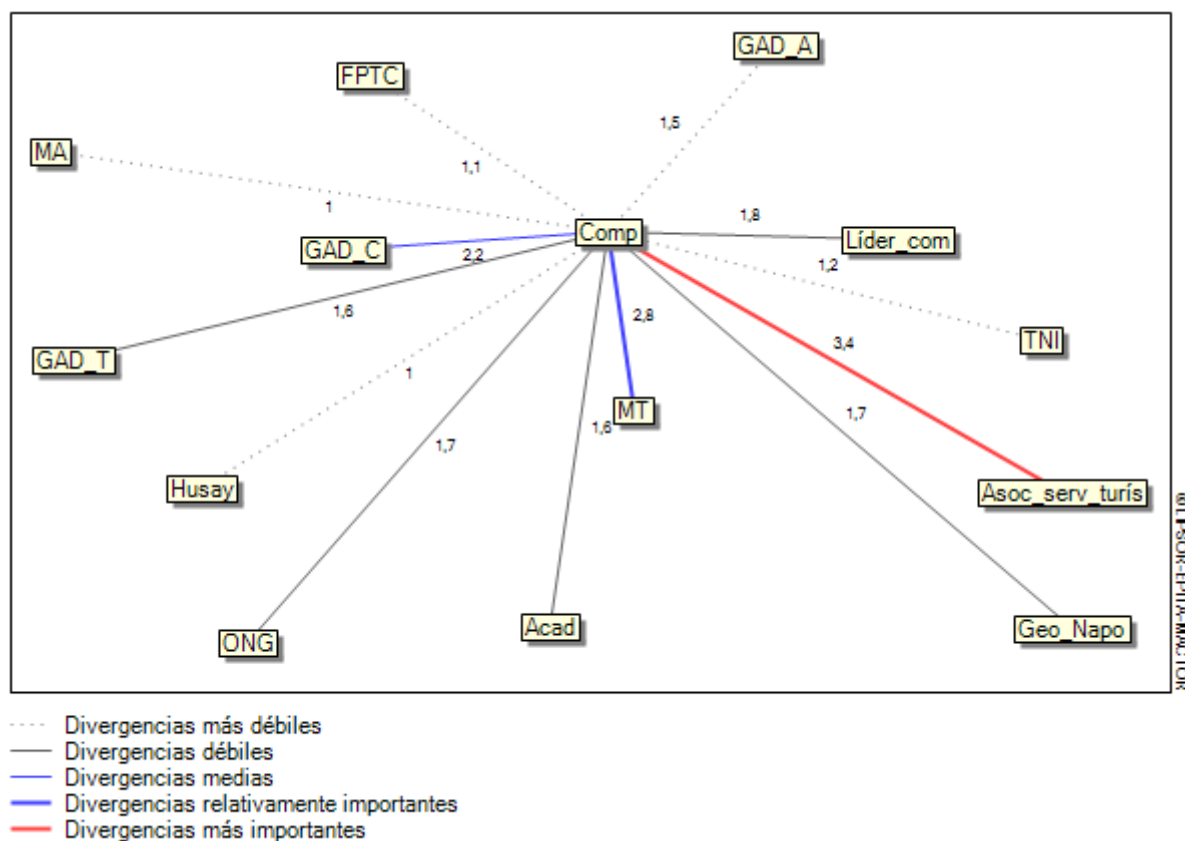
**Gráfico 6.** Gráfico de convergencias entre actores de orden 3



Elaborado por: autor (2022) – Mactor

En cuanto a las divergencias; es decir, las posiciones opuestas de algunos actores frente a diferentes objetivos estratégicos, en el gráfico 7 se puede observar que la divergencia más importante se da entre la competencia y la asociación de servicios turísticos Usayaku, una situación que resulta lógica, pues los objetivos planteados, tratan de apuntalar a Usayaku como líder en el largo plazo del turismo sustentable, en el sector; lo que para la competencia, significaría una división de visitantes para los complejos de cada uno. Sin embargo, este análisis se debe complementar con dos situaciones planteados por la comunidad: en primer lugar, si se habla de competencia de asociaciones similares a Usayaku como comunidades, apuntalarse mutuamente no está fuera de sus intereses porque se puede trabajar en conjunto y por otro lado, esta divergencia podría asumirse como unilateral; es decir, otro tipo de prestadores de servicios turísticos, para mercado extranjero por ejemplo, podrían ver cierta competencia en Usayaku, pero Usayaku no mira la misma competencia porque sus condiciones son diferentes. Sin embargo, se debe atender a esta divergencia dentro de las estrategias para evitar el riesgo que podría representar.

**Gráfico 7.** Gráfico de divergencias entre actores de orden 3



Elaborado por: autor (2022) – Mactor

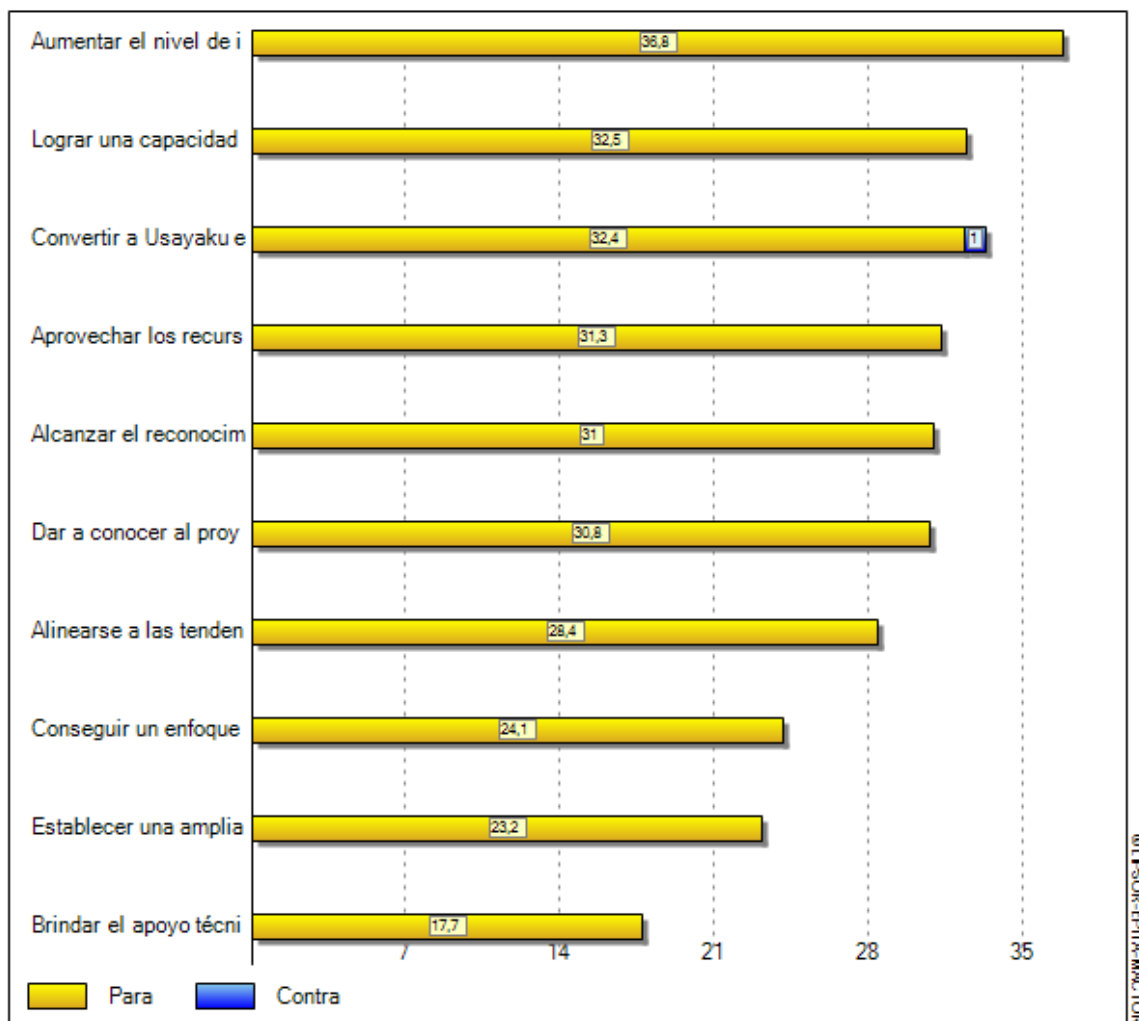
En cuanto a los objetivos estratégicos, en el gráfico 8 se puede observar que el objetivo más importante es; aumentar el nivel de ingresos en las familias de la comunidad, un objetivo que resulta primordial porque la búsqueda de una fuente alternativa al desarrollo en Usakayu, en este caso, a través del turismo comunitario, resulta la razón de ser de todo el trabajo que realiza la comunidad para seguir con el proyecto y la razón para que el apoyo de entidades públicas, ONG'S y demás actores, sea necesaria.

Usayaku se auto observa a largo plazo como una comunidad sin necesidades, pero tampoco con grandes capitales acumulados, un entendimiento que bien pudiese enmarcarse en el contexto del Buen Vivir, aunque no ha sido expresado abiertamente de esa forma por la comunidad, sin embargo, algo sí se percibe en común; tanto Usayaku como el buen vivir, registran una concepción alternativa a la idea de bienestar.

Los objetivos: establecer una amplia cooperación, financiamiento y apoyo técnico enfocado en sustentabilidad y brindar el apoyo técnico y logístico para el desarrollo de actividades que protejan los recursos que está asociado a los GAD'S, son los dos con menos interés, una circunstancia que resulta real en la actualidad, pero sobre todo, que debe ser trabajada

para la mejora del futuro y se convierta en cooperación, apoyo y financiamiento más apogado a las necesidades no solo de Usayaku, sino de muchas comunidades de Ecuador.

**Gráfico 8.** Histograma de movilización de los actores sobre los objetivos estratégicos 3MAO



Elaborado por: autor (2022) – Mactor

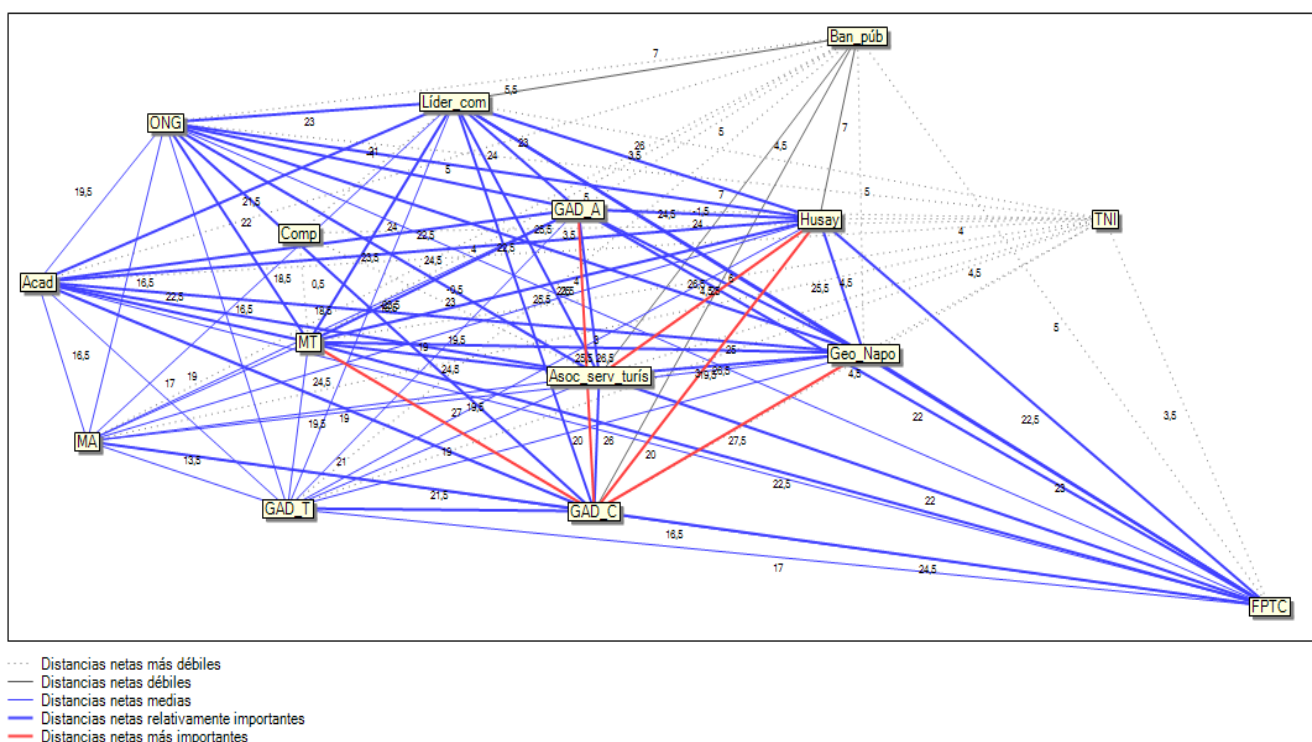
Para el caso de las distancias netas entre actores, que permite determinar qué actores se muestran en la misma posición con respecto a los objetivos asociados, como se muestra en el gráfico 9, las principales alianzas que se podrían dar están entre: la asociación de servicios turísticos Usayaku, el GAD de Cotundo y Archidona, el Ministerio de Turismo, el Geoparque Napo Sumaco y los habitantes de Usayaku. Estos actores, muestran un interés por apoyar los objetivos estratégicos pues son organismos públicos que deben buscar el bienestar de los ciudadanos, el Geoparque que busca la conservación de los territorios y por supuesto la comunidad, que busca una alternativa sustentable para su desarrollo.

Otro actor que aparece como posible alianza con casi todos los actores es la FPTC, pues este organismo es un representante que pudiera trabajar con diferentes entidades para conectar



las necesidades del turismo comunitario con las posibles o mejores alternativas de mejora, ya sea a través de ministerios, GAD'S, ONG'S, empresa privada, etc.

**Gráfico 9.** Gráfico de distancias netas entre actores



**Elaborado por:** autor (2022) – Mactor

Con el apoyo del Mactor se ha podido definir los actores con mayor influencia, así como las posiciones de cada uno de ellos frente a los objetivos estratégicos para poder continuar con la definición de las estrategias. En la tabla 8 y 9, se muestra un resumen con los actores y objetivos en orden de fuerza y movilización para la consecución de los objetivos.

**Tabla 8.** Tabla resumen - Actores por relación de fuerza

Actores	Ri
Ban_púb	2,02
MT	1,56
Asoc_serv_turís	1,47
TNI	1,43
ONG	1,22
Geo_Napo	1,2
GAD_C	1,16
Acad	1,13
GAD_T	1,11
MA	1
GAD_A	0,68
Líder_com	0,63
FPTC	0,6
Comp	0,5
Husay	0,3
Cr_Cont	0

Elaborado por: autor (2022)

**Tabla 9.** Tabla resumen – Movilización de actores sobre objetivos 3MAO

Objetivo	Grado moviliz.
<b>Aumentar el nivel de ingresos en las familias de la comunidad</b>	36,8
<b>Convertir a Usayaku en un destino nacional sustentable y reconocido</b>	33,4
<b>Lograr una capacidad de endeudamiento que permita el crecimiento</b>	32,5
<b>Aprovechar los recursos naturales y la cultura, sin ser invasivos</b>	31,3
<b>Alcanzar el reconocimiento de la UNESCO para crear consciencia y mayor visibilidad de todo el Geoparque Napo Sumaco</b>	31
<b>Dar a conocer al proyecto turístico Usayaku a nivel nacional e internacional</b>	30,8
<b>Alinearse a las tendencias más limpias de turismo</b>	28,4
<b>Conseguir un enfoque de sustentabilidad integral y verdadero</b>	24,1
<b>Establecer una amplia cooperación, financiamiento y apoyo técnico enfocado en sustentabilidad</b>	23,2
<b>Brindar el apoyo técnico y logístico para el desarrollo de actividades que protegan los recursos</b>	17,7

Elaborado por: autor (2022)

### 3.6 Estrategias

Una vez se hayan definido los escenarios, el trabajo no ha concluido, más bien, es la puerta de entrada para la acción y la búsqueda del cómo realizar dicha imagen de futuro, sobre todo, tomando en cuenta la importancia de aprender a trabajar en condiciones mucho más complejas, en entornos más cambiantes y con eventos inesperados, el Covid, por ejemplo.

Este nuevo entorno más turbulento ha generado nuevos desafíos para las organizaciones, quienes deben buscar formas de afrontar esta realidad y en este trabajo, se presenta como una de esas formas; el método de túnel de viento o Identity Wind Tunneling – IWT- (Fergnani & Sweeney, 2020), este método permite a la organización, comprender, probar y administrar múltiples identidades organizacionales a través de una gama de futuros posibles para encontrar una identidad estratégica robusta en todos los escenarios, que juegue el papel central dentro de una organización mientras atraviesa el camino hacia un objetivo de largo plazo (Fergnani & Sweeney, 2020).

Una identidad organizacional conjuga la identidad corporativa – la imagen dada al exterior-, la identificación organizacional – el sentido de pertenencia de los empleados- y la cultura organizativa (Fergnani & Sweeney, 2020); es decir, se trata de las características que distinguen a la organización tanto para la parte externa como para la parte interna y no siempre son positivas, convirtiéndose en ocasiones, en obstáculos para pasar de los escenarios a las estrategias.

El IWT es una variación del Wind Tunneling tradicional, sin embargo; se puede trabajar al unísono con las dos opciones, la variante y la tradicional.

Para el método tradicional de túnel de viento se genera una matriz colocando en las filas, las estrategias y en las columnas, los escenarios previamente encontrados como se muestra en el gráfico 10.

**Gráfico 10.** Matriz de estrategias por escenarios- WT tradicional.

	SCENARIO I	SCENARIO II	SCENARIO III	SCENARIO IV
STRATEGY I	X	V	X	V
STRATEGY II	V	X	V	X
STRATEGY III	X	V	V	X
STRATEGY IV	V	V	V	V
...	X	X	X	V

Fuente: (Fergnani & Sweeney, 2020, pág. 4)

La analogía es: cada túnel es un escenario, el viento son las circunstancias del futuro y los aviones representan las estrategias de la organización, en similitud a los túneles de viento que son usados para probar modelos de aviones. En la tabla 10 se presenta la matriz utilizando el

método tradicional y en donde, las estrategias corresponden a los objetivos estratégicos y los escenarios son: *Añanku Usayaku*, *Puma Usayaku* y *Chushik Usayaku*, los cuales fueron descritos anteriormente.

De la matriz presentada en la tabla 10, se han obtenido seis objetivos estratégicos que son “robustos” o aplicables, realizables o se puede trabajar en ellos dentro de los escenarios, éstos objetivos son los resaltados en color verde dentro de la tabla 10. Entre ellos figura el objetivo de aumentar el nivel de ingresos en las familias de la comunidad, el mismo que resultó en primer lugar con el método Mactor, corroborando que, dentro de cualquier escenario futuro, es primordial para Usayaku, conseguir una fuente de desarrollo.

Los cuatro objetivos que quedan fuera son: conseguir un enfoque de sustentabilidad integral y verdadero, convertir a Usayaku en un destino nacional sustentable y reconocido, aprovechar los recursos naturales y la cultura, sin ser invasivos y establecer una amplia cooperación, financiamiento y apoyo técnico enfocado en la sustentabilidad. Todos objetivos relacionados a la sustentabilidad y que pueden caer en ese oxímoron entre una realidad práctica o una concepción poco realista, aunque no imposible, enmarcada inclusive, en las ideas criticadas del postdesarrollo y las grandes falencias que aún se dan.

Inclusive, al observar el interés de la comunidad en la sustentabilidad, se puede hablar de una relación de cosmovisión propia, de ese sueño del Buen Vivir, en donde, en ocasiones, la visión occidental, no compagina para todos los pensamientos porque el buen vivir, puede ser concebido desde otra perspectiva y vivido de otra forma.

**Tabla 10.** Matriz de Objetivos Vs. Escenarios (Método Wind Tunneling Tradicional)

<b>Objetivos</b>	<b>Añanku Usayaku</b>	<b>Puma Usayaku</b>	<b>Chushik Usayaku</b>
Conseguir un enfoque de sustentabilidad integral y verdadero.	X	V	X
Alinearse a las tendencias más limpias de turismo.	V	V	V
Lograr una capacidad de endeudamiento que permita el crecimiento.	V	V	V
Aumentar el nivel de ingresos en las familias de la comunidad.	V	V	V
Convertir a Usayaku en un destino nacional sustentable y reconocido.	X	X	V
Aprovechar los recursos naturales y la cultura, sin ser invasivos.	X	V	V
Brindar el apoyo técnico y logístico para el desarrollo de actividades que protejan los recursos.	V	V	V
Alcanzar el reconocimiento de la UNESCO para crear consciencia y mayor visibilidad de todo el Geoparque Napo Sumaco.	V	V	V
Establecer una amplia cooperación, financiamiento y apoyo técnico enfocado en sustentabilidad.	X	X	V
Dar a conocer al proyecto turístico Usayaku a nivel nacional e internacional.	V	V	V
<b>Suma</b>	<b>6</b>	<b>8</b>	<b>9</b>

Elaborado por: autor (2022)

Por otra parte, en la tabla 11 se encuentra la matriz con el uso del IWT, en donde las columnas representan los escenarios y las filas son las identidades organizacionales que han sido identificadas. De esta matriz, lo importante es evaluar las diferentes identidades organizacionales que se han encontrado en conjunto con la comunidad, a través de los diferentes escenarios, con el fin de obtener las identidades más fuertes.

**Tabla 11.** Matriz de Identidades Organizacionales Vs. Escenarios (Método Wind Tunneling)

<b>Identidades</b>	<b>Añanku Usayaku</b>	<b>Puma Usayaku</b>	<b>Chushik Usayaku</b>
Interés por la conservación de recursos naturales	No adecuado	Adecuado	No adecuado
Geositio de interés académico y turístico	Adecuado	Adecuado	Adecuado
Reconocimiento y respeto por su cultura	Adecuado	Adecuado	Adecuado
Trabajo en comunidad	Adecuado	Adecuado	Adecuado
Distribución de ingresos en forma comunitaria	Adecuado	Adecuado	Adecuado
Pocos ingresos generados	No adecuado	No adecuado	No adecuado
Pocas afectaciones en recursos naturales	Adecuado	No adecuado	Adecuado
Prestadores de servicios turísticos comunitarios	Adecuado	Adecuado	Adecuado
Cosmovisión propia - Buen Vivir	Adecuado	Adecuado	Adecuado
Poseen un territorio con gran riqueza natural	Adecuado	Adecuado	Adecuado
Interés por aprender y ser capacitados	Adecuado	Adecuado	Adecuado
Asociación legalmente constituida	Adecuado	Adecuado	Adecuado
Poca capacidad de endeudarse	Neutral	Neutral	Neutral
Sitio turístico poco conocido	No adecuado	No adecuado	No adecuado
Adultos y adultos mayores con pocas oportunidades de empleo formal	Neutral	Neutral	Neutral
Infraestructura básica	Adecuado	Adecuado	Adecuado
Trabajo distribuido por habilidades	Adecuado	Adecuado	Adecuado
Uso de redes sociales para promoción	Adecuado	Adecuado	Adecuado
El turista interno representa el mayor porcentaje de visitas	Neutral	Neutral	Neutral
Pocas alternativas para generar ingresos	No adecuado	No adecuado	No adecuado

Elaborado por: autor (2022)

En la tabla 12 se muestran estas identidades más fuertes y sobre ellas se plantean algunas cuestiones como lo sugieren Fergnani y Sweenwy (2010):

- a) ¿Qué elementos tienen en común las identidades propuestas?

Las entidades encontradas tienen en común su capacidad de trabajo en comunidad, valorando los esfuerzos y habilidades de cada uno, así como, la distribución de beneficios de igual forma, en comunidad; además, utilizan los recursos naturales y culturales que poseen en búsqueda de mejores condiciones de vida, bajo su concepción de buen vivir.

- b) ¿Existe una identidad global que pueda abarcarlos a todos?

La organización comunitaria tanto para el trabajo como para la distribución de recursos podría ser una identidad global.

- c) ¿Existe una identidad global alternativa que abarque todos/algunos de las identidades propuestas?

Una identidad alternativa sería su riqueza natural y cultural, base para su oferta de servicios turísticos y lucha por su conservación.

- d) ¿Pueden mantenerse juntas más de una identidad propuesta dada sus puntos en común? Sí, las doce identidades encontradas como fuertes pueden mantenerse porque aportan de diferente manera a la lucha por mejores condiciones en la comunidad. Aquí una observación, la identidad de interés por la conservación de los recursos naturales no se evalúa como fuerte; una realidad que se traduce en una pugna en la realidad de afrontar los nuevos conceptos del postdesarrollo y la certeza de poder o no hacer realidad el tema de una sustentabilidad real y que responda al mismo tiempo, el tema social, económico y ambiental, una lucha general del mundo, o al menos, de aquellos críticos de las condiciones del mundo actual.

**Tabla 12.** Matriz de Identidades Organizacionales más fuertes.

<b>Identidades</b>	<b>Añanku Usayaku</b>	<b>Puma Usayaku</b>	<b>Chushik Usayaku</b>
Geosítio de interés académico y turístico	Adecuado	Adecuado	Adecuado
Reconocimiento y respeto por su cultura	Adecuado	Adecuado	Adecuado
Trabajo en comunidad	Adecuado	Adecuado	Adecuado
Distribución de ingresos en forma comunitaria	Adecuado	Adecuado	Adecuado
Prestadores de servicios turísticos comunitarios	Adecuado	Adecuado	Adecuado
Cosmovisión propia - Buen Vivir	Adecuado	Adecuado	Adecuado
Poseen un territorio con gran riqueza natural	Adecuado	Adecuado	Adecuado
Interés por aprender y ser capacitados	Adecuado	Adecuado	Adecuado
Asociación legalmente constituida	Adecuado	Adecuado	Adecuado
Infraestructura básica	Adecuado	Adecuado	Adecuado
Trabajo distribuido por habilidades	Adecuado	Adecuado	Adecuado
Uso de redes sociales para promoción	Adecuado	Adecuado	Adecuado

Elaborado por: autor (2022)

Con el IWT, se ha podido reconocer las entidades y los objetivos estratégicos más robustos ante todos los escenarios, lo que proporciona a la comunidad las pautas para afianzar sus esfuerzos en el camino de construcción de esta fuente alternativa al desarrollo o en su caso, evaluar las circunstancias.

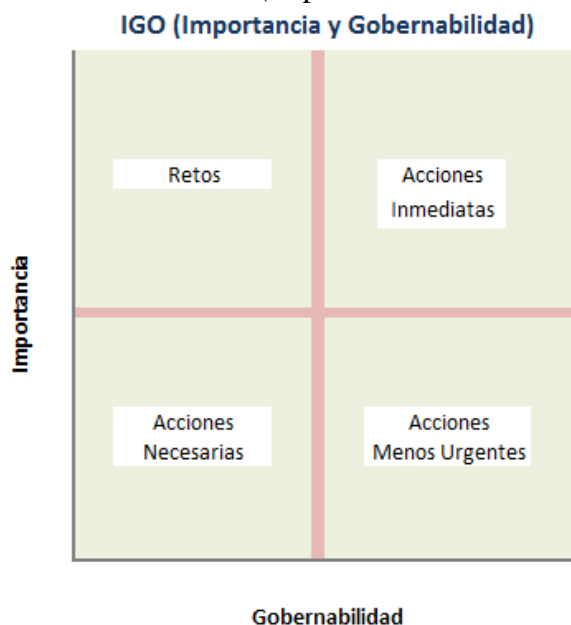
Con estos elementos, se procede a establecer algunas acciones estratégicas para los objetivos que se han planteado, tomando en cuenta como escenario apuesta a Añanku Usayaku.

### **3.7 Estrategias para el escenario Añanku Usayaku.**

Con el método de túnel de viento se pudo reducir los diez objetivos estratégicos a seis; sin embargo, las estrategias y acciones serán presentadas para los diez objetivos por una razón;

aportar a la construcción de la sustentabilidad en Usayaku. Estas estrategias han sido construidas con el apoyo de las matrices de importancia y gobernabilidad (IGO) que permitirán “estudiar las características y condiciones de las acciones con que construiremos el escenario apuesta” (Mojica, 2005, pág. 275) pues a pesar de que se pudiesen generar varias acciones, deben ser evaluadas para obtener las más pertinentes. Las acciones se posición de acuerdo a lo mostrado en el gráfico 11:

**Gráfico 11. Matriz IGO (Importancia – Gobernabilidad)**



Fuente: (Mojica, 2005, pág. 277)

A continuación, en la tabla 13 se muestran las acciones a tomar en cuenta para cada objetivo, mientras que la evaluación de la importancia y la gobernabilidad y las matrices IGO para cada objetivo, se encuentran en los anexos 5 y 6.

**Objetivo 1: Conseguir un enfoque de sustentabilidad integral y verdadero.**

Para este objetivo se han planteado cuatro acciones que han sido evaluadas como inmediatas, todas de alta importancia y alta gobernabilidad, si se habla de ministerios y GAD'S que podrían llevar a cabo las capacitaciones y proyectos descritos, pero que en la actualidad, no han destinado esfuerzos para dichos ámbitos.

**Objetivo 2: Alinearse a las tendencias más limpias de turismo**

Para este objetivo, las acciones que se complementan son la capacitación con la implementación de nuevas actividades alineadas al turismo respetuoso y más limpio. Sin capacitación o conocimiento, iniciar la implementación no se podría dar de una forma adecuada.

**Objetivo 3: Lograr una capacidad de endeudamiento que permita el crecimiento**



Para este objetivo, las acciones más importantes son las capacitaciones sobre el manejo de los recursos económicos generados por el proyecto y como fundamental pero no muy fácil de conseguir; obtener los ingresos necesarios para pagar las obligaciones, un elemento que en sí, es la búsqueda más grande de la comunidad. Una acción complementaria pero que tiene mayor aplicación es la reinversión de pequeñas cantidades en pequeñas mejoras importantes.

**Objetivo 4: Aumentar el nivel de ingresos en las familias de la comunidad**

Para este objetivo, lo que se busca es la potenciación del sitio como un lugar turístico, que pueda ser más reconocido y por lo tanto, lleguen más visitantes que generen ingresos. Esto a través de una oferta más variada de atractivos, unida a una atención familiar y cercana por parte la comunidad.

**Objetivo 5: Convertir a Usayaku en un destino nacional sustentable y reconocido**

Para este objetivo, el uso de redes sociales para llegar al mercado es importante unido a la necesidad de crear un concepto interesante trabajado bajo la idea de sustentabilidad; además, sería interesante entablar relaciones con entidades públicas para obtener publicidad oficial.

**Objetivo 6: Aprovechar los recursos naturales y la cultura, sin ser invasivos**

Para este objetivo surgen dos aristas: el cuidado del medio natural a través de capacitaciones sobre cuidado de flora y fauna nativa, así como la implementación de controles para evaluar ciertas desviaciones o impactos negativos que pudiesen presentarse y por otra parte, el tema de cultura e identidad, fortalecido a través de charlas grupales en la comunidad para fortalecer el orgullo por su cultura.

**Objetivo 7: Brindar el apoyo técnico y logístico para el desarrollo de actividades que protejan los recursos**

Usayaku requiere el apoyo de los GAD'S, pero no será un trabajo en solitario, aquí se puede notar de forma clara una de las identidades encontradas con el método de túnel de viento; el trabajo comunitario, que apoyará el trabajo que presten los GAD'S, otras acciones son la participación activa en las actividades que ofrezcan los GAD pues así es la única forma de aprovechar este tipo de apoyos, todo esto con el diálogo constante para poder expresar lo que se requiere mediante listas de prioridades y en concordancia a lo que cada GAD pueda aportar.

**Objetivo 8: Alcanzar el reconocimiento de la UNESCO para crear consciencia y mayor visibilidad de todo el Geoparque Napo Sumaco**

Para este objetivo, el apoyo en conjunto será una de las acciones que prevalezcan, apuntalando el trabajo en mingas para los requerimientos del Geoparque, también será fundamental conservar los atractivos geológicos en buen estado por lo que se requiere de capacitaciones y diálogo permanente para intercambiar experiencias, conocimientos y en

general; generar un espacio que cumpla con los objetivos de ser reconocido por la UNESCO como la conservación y el trabajo sustentable.

Objetivo 9: Establecer una amplia cooperación, financiamiento y apoyo técnico enfocado en sustentabilidad

Para este objetivo, es importante comenzar con evaluaciones internas para saber qué se requiere y de ello, qué sería más prioritario, por otra parte, sería interesante designar a algún integrante de la comunidad, para que sea quien se apoye en diferentes medios y contactos para atraer a la academia, ONG'S y demás instituciones que puedan aportar a la comunidad y a su enfoque de sustentabilidad.

Objetivo 10: Dar a conocer al proyecto turístico Usayaku a nivel nacional e internacional

Para darse a conocer, Usayaku se apoyará en las redes sociales, y es que hacer comercio por la web, es una tendencia que sirve y tiene la característica de acortar fronteras y logra llegar más lejos, geográficamente hablando. Lo que sí es importante, es recordar que concentrarse en el mercado objetivo, hará que se llegue a los visitantes más interesados. Usayaku deberá complementar la publicidad con la creación de una imagen y una oferta atrayente que pueda cautivar a quienes buscan lugares nuevos y con toques distintivos.

La participación en stands de turismo organizados por entidades públicas también sería una oportunidad de darse a conocer.

**Tabla 13.** Tabla resumen de acciones por objetivo estratégico.

Objetivos	Metas	Acciones
<b>Conseguir un enfoque de sustentabilidad integral y verdadero</b>	Lograr un turismo sustentable, al menos en una arista: ambiental.	<p><b>Inmediatas:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Capacitar a la comunidad en prácticas sustentables de turismo.</li> <li>2) Impulsar la resiliencia climática mediante acciones basadas en la naturaleza.</li> <li>3) Desarrollar proyectos participativos con los miembros de la comunidad en actividades respetuosas con el entorno y la cultura.</li> <li>4) Desarrollar proyectos para la construcción de infraestructura respetuosa con el entorno.</li> </ol>
<b>Alinearse a las tendencias más limpias de turismo</b>	Implementación de al menos dos actividades, enmarcadas dentro de las tendencias de turismo limpio	<p><b>Inmediatas:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Buscar entidades públicas u ONG'S que puedan brindar capacitaciones sobre infraestructura limpia.</li> <li>2) Capacitaciones sobre cuidado de los recursos hídricos</li> </ol> <p><b>Retos:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Implementar nuevas actividades turísticas, alineadas al concepto de respeto</li> <li>2) Capacitaciones sobre tendencias de turismo responsable y turismo slow.</li> </ol>
<b>Lograr una capacidad de endeudamiento que permita el crecimiento</b>	Acceder a un préstamo a bajo interés y tener la capacidad de responder al pago.	<p><b>Inmediatas:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Capacitaciones sobre manejo adecuado de los ingresos y gastos del proyecto.</li> <li>2) Aplicar la reinversión</li> </ol> <p><b>Retos:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Generar los ingresos para responder al pago.</li> </ol>
<b>Aumentar el nivel de ingresos en las familias de la comunidad</b>	Cada familia puede acceder a un monto mínimo para cubrir todas sus necesidades.	<p><b>Inmediatas:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Realizar campañas por redes sociales para promocionar el sitio.</li> </ol> <p><b>Retos:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Acudir a ferias de turismo para dar a conocer el sitio.</li> <li>2) Generar nuevas atracciones con toques distintivos.</li> <li>3) Capacitaciones sobre atención al cliente.</li> </ol>
<b>Convertir a Usayaku en un destino nacional sustentable y reconocido</b>	Incrementar en un 50%, el número de visitantes recibidos en el periodo julio 2022 y julio 2023.	<p><b>Inmediatas:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Utilizar redes sociales para promocionar el sitio como un lugar para vivir un turismo diferente.</li> </ol> <p><b>Retos:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Crear un concepto interesante trabajado sobre la sustentabilidad, que sea atractivo para el turista</li> <li>2) Participar en ferias de turismo para dar a conocer el proyecto.</li> <li>3) Establecer diálogo con las entidades públicas para recibir publicidad oficial.</li> </ol>
<b>Aprovechar los recursos naturales y la cultura, sin ser invasivos</b>	Evitar las actividades que degraden la naturaleza y la cultura	<p><b>Inmediatas:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Ofertar actividades turísticas de tipo vivencial, para dar a conocer la cultura y naturaleza con respeto</li> <li>2) Formar un comité de control al manejo de los recursos, para corregir desviaciones</li> <li>3) Realizar charlas grupales de motivación para mantener viva la cultura y el orgullo en la comunidad</li> </ol> <p><b>Retos</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Capacitaciones sobre el cuidado de flora y fauna nativa</li> </ol>

<b>Brindar el apoyo técnico y logístico para el desarrollo de actividades que protegan los recursos</b>	Recibir el apoyo de los GAD de Cotundo y Archidona, principalmente, con maquinaria, capacitaciones, promoción turística, de forma constante	<b>Inmediatas:</b> 1) Establecer grupos de trabajo encargados de apoyar a la labor del GAD (trabajo comunitario) <b>Retos:</b> 1) Participar en capacitaciones, cursos, ferias y similares, que organice el GAD y tenga preponderancia para el proyecto Usayaku 2) Establecer diálogos entre los representantes de la comunidad y el GAD, para establecer las principales necesidades 3) Establecer listas de trabajos requeridos dentro de la comunidad mediante prioridades y cronogramas
<b>Alcanzar el reconocimiento de la UNESCO para crear conciencia y mayor visibilidad de todo el Geoparque Napo Sumaco</b>	Para 2024, el Geoparque Napo Sumaco será reconocido por la UNESCO.	<b>Inmediatas:</b> 1) Apoyar al Geoparque Napo Sumaco con mano de obra a través de mingas <b>Retos:</b> 1) Mantener en buen estado los atractivos geológicos de Usayaku 2) Mantener conversatorios permanentes entre los miembros del Geoparque para intercambiar experiencias y mantener un apoyo mutuo 3) Solicitar capacitaciones sobre cómo mantener el patrimonio tangible e intangible de los territorios que forman parte del geoparque
<b>Establecer una amplia cooperación, financiamiento y apoyo técnico enfocado en sustentabilidad</b>	Lograr un apoyo permanente de la academia, vinculado a temas de interés para Usayaku como: cooperación, financiamiento y apoyo técnico	<b>Inmediatas:</b> 1) Realizar talleres comunitarios en donde la misma comunidad se retroalimente sobre lo que necesitan y lo que han aprendido. <b>Retos:</b> 1) Nombrar a un delegado para que actúe como buscador y conector con ONG'S que pudiesen estar interesadas en el trabajo de Usayaku 2) Establecer conversaciones con entidades públicas y la academia, en búsqueda de relaciones que permitan mejorar la situación del proyecto Usayaku
<b>Dar a conocer al proyecto turístico Usayaku a nivel nacional e internacional</b>	Lograr que Usayaku sea conocido como destino dentro del territorio ecuatoriano apoyado en el uso de la web.	<b>Inmediatas:</b> 1) Realizar publicidad a través de redes sociales, con un enfoque en el nicho de mercado: turismo sustentable 2) Trabajar en la construcción de una oferta atrayente, alineada al concepto de respeto por el destino <b>Retos:</b> 1) Trabajar en la construcción de una marca distintiva: Usayaku para el mundo 2) Con el apoyo de las entidades públicas: realizar publicidad a través de stands en ferias

Elaborado por: autor (2022)

## CONCLUSIONES

El trabajo en territorio conjuga el lado investigativo con el lado humano, pues el contacto cercano con las comunidades, en este caso, Usayaku, forma un conjunto de vivencias y experiencias que se intercambian para enriquecerse de ambos lados. Es así, describir a Usayaku lejos de número de habitantes o nivel escolar, se trata de reconocer a una comunidad con esperanzas en proteger el territorio que les fue heredado, pero con la complicada situación de saber que en este mundo, se requiere de ingresos para vivir y en esa búsqueda, surge la Asociación de Servicios Turísticos Usayaku, una iniciativa dentro de lo post moderno, de esa promesa, hasta hoy incumplida, de sustentabilidad.

El turismo que ponen en práctica es el comunitario con un enfoque transversal de sustentabilidad; es decir, tomar en cuenta lo económico, su medio natural, lo social y su cultura. Inclusive, el inicio del proyecto marcado por la búsqueda de alternativas a la agricultura y la ganadería como actividades depredadoras, sin un conocimiento tangible, estuvo dentro del tema sustentabilidad y desde entonces, la comunidad ha trabajado en potenciar su idea. Sin embargo, al momento, cambios o transformaciones evidentes no se han logrado, fuera de lograr ingresos relativamente representativos y por supuesto, la para en las afectaciones dejadas por las anteriores actividades.

Usayaku requiere una fuente de ingresos y en la actualidad se han decidido por el turismo y es ahí en donde el proceso prospectivo desarrollado en este trabajo ha querido aportar. Como resultado de este trabajo prospectivo se ha establecido como escenario apuesta a Añanku Usayaku, con el 19.34% de probabilidad de ocurrencia, un porcentaje bajo y que requiere de casi un 80% de aplicar estrategias para que pueda ser una realidad en 2030. Entre las variables estratégicas que han construido este escenario: enfoque de sustentabilidad, tendencias de turismo más limpio, limitada capacidad de endeudamiento, pobreza en la zona rural y comercio electrónico.

Para este escenario, que corresponde al tendencial, se han establecido diferentes estrategias y acciones para sus objetivos, destacándose la necesidad de dar a conocer el lugar mediante redes sociales, que son el medio más accesible en la actualidad y bastante efectivo, las capacitaciones son otro punto fundamental, ya sean en el ámbito de atención al cliente, prácticas sustentables, cuidado de flora y fauna, por otro lado, el diálogo y constante contacto con la academia, entidades públicas y a futuro, ONG'S. Todas las actividades, enmarcadas en el conocimiento, trabajo y apoyo de forma comunitaria.

Ahora, como ya había señalado, el turismo comunitario como una alternativa al desarrollo en Usayaku, con un enfoque de sustentabilidad, es una cuestión que debe evaluarse

dentro del ámbito práctico. Precisamente, el objetivo principal de este trabajo se enfoca en determinar en qué medida el turismo comunitario, con enfoque en la sustentabilidad, constituye una alternativa de desarrollo económico para Usayaku, al año 2030 y para contestar esto, se ha aplicado el método de Identity Wind Tunneling y mediante este método se han podido encontrar algunos puntos importantes.

Al trabajar con la matriz de objetivos vs. escenarios, se han quedado por fuera cuatro objetivos que no son “robustos” ante todos los escenarios: conseguir un enfoque de sustentabilidad integral y verdadero, convertir a Usayaku en un destino nacional sustentable y reconocido, aprovechar los recursos naturales y la cultura, sin ser invasivos y establecer una amplia cooperación, financiamiento y apoyo técnico enfocado en la sustentabilidad. Todos los objetivos se relacionan al trabajo bajo el enfoque de sustentabilidad y la protección de los recursos, dejando ver que, como se había mencionado, la sustentabilidad sigue en la pugna de ser solo un concepto poco viable en la práctica, pero al contrario, un objetivo “robusto” resulta: aumentar el nivel de ingresos de las familias de la comunidad, que al final, es la razón de la búsqueda de Usayaku.

Por otro lado, al trabajar con la matriz de identidades vs. escenarios, las principales identidades organizacionales que no resultan robustas para todos los escenarios son: interés por la conservación de los recursos naturales, pocos ingresos generados y pocas afectaciones en los recursos naturales, con esto, se observa que el tema de la conservación y de los ingresos continúan como variables que no terminan de conjugarse en la práctica. A pesar de que, de acuerdo a los resultados y en conformidad a la observación del avance del proyecto en la práctica, aún queda trabajo para lograr esa fuente alternativa al desarrollo, tampoco se puede negar que si Usayaku consigue mayor reconocimiento como destino turístico, el número de visitantes aumentaría y con esto, los ingresos generados. Es así que muchas de las acciones planteadas en las diferentes estrategias, tienen que ver con el tema de publicidad a través de redes sociales y con el apoyo de entidades públicas, por ejemplo; GAD’S y Ministerio de Turismo, pero también se complementan con aquellas que lleven a la realidad el tema sustentabilidad.

Para añadir al objetivo general de este trabajo, es importante recalcar; las alternativas al desarrollo no solo conllevan señales visibles, sino también concepciones y cosmovisiones de los pueblos, y el punto hasta donde quieran conservar eso, de cierta forma definiría los límites de la idea de sustentabilidad. Entonces, la medida en que el turismo comunitario, constituiría una alternativa al desarrollo económico para Usayaku, tendría que ver con el límite hasta el que la comunidad decida mantener la idea de sustentabilidad o hasta donde la conciben, y cómo llevarían esto a la práctica- una cuestión que no resulta fácil y en ocasiones, se pierde de vista-

desde actividades, construcciones, niveles de ingresos, apoyo, conocimientos y como otra variable fundamental; el niveles de visitas para generar los ingresos adecuados.

Como alternativa al desarrollo, el proyecto Usayaku, cae en el problema y la promesa incumplida de una verdadera sustentabilidad de acuerdo al IWT, pero la concepción de qué en verdad busca la comunidad, deja el camino para enlazar o no, la idea occidental con un Usayaku que posee una visión distinta.

Finalmente, por otro lado, las estrategias que se han planteado considerando el escenario apuesta, se enmarcan al 2030, sin embargo; al momento de que Usayaku después de ese periodo, se convirtiese en una potencia turística y sus habitantes dejarían de mantenerse en la sustentabilidad o se saliera de su control, la cuestión del aumento de la presión sobre el destino y la serie de consecuencias que aquello traiga, sería una variable interesante de estudiar a futuro.

## BIBLIOGRAFÍA

- Agüera, F. (2013). El turismo comunitario como herramienta para el desarrollo sostenible de destinos subdesarrollados. *Nómadas: Critical Journal of Social and Juridical Sciences*, 79-91.
- Amorim, F. (2022). ¿Qué es cosmovisión?
- Arias, J., Ruiz, C., Castellano, S., Sáenz, D., & Salazar, E. (16 de Marzo de 2022). El conflicto entre Rusia y Ucrania y sus efectos sobre los sistemas agroalimentarios. Obtenido de <https://repositorio.iica.int/handle/11324/20449>
- Babbi, A., & Nadeem, S. (26 de Febrero de 2021). Obtenido de <https://www.imf.org/es/News/Articles/2021/02/24/na022521-how-to-save-travel-and-tourism-in-a-post-pandemic-world>
- Banco Mundial. (Junio de 07 de 2022). En medio de una abrupta desaceleración del crecimiento, aumenta el riesgo de estanflación.
- Bauzá, F., & Melgosa, F. (2020). *El turismo después de la pandemia mundial. Análisis, perspectivas y vías de recuperación*. Asociación española de expertos científicos en turismo.
- Boullon, R. (2006). *Planificación del espacio turístico*. Trillas.
- Cabanilla, E (2018a). EVOLUCIÓN Y DESARROLLO DEL TURISMO COMUNITARIO EN EL ECUADOR. En L. Ruiz, *El Turismo Comunitario en el Ecuador. Evolución, problemática y desafíos*. UIDE
- Cabanilla, E (2018b). Turismo comunitario en América Latina, un concepto en construcción. *Siembra*.
- Castilla, J., Chipana, Y., & Caballero, J. (2022). Gobernabilidad en América Latina: Entre la dimensión filosófica y el poder ciudadano. *Revista de filosofía de la Universidad del Zulia*, 218-228.
- Causse, M. (2009). El concepto de comunidad desde el punto de vista socio-histórico-cultural y lingüístico. *Ciencia en su PC*, 12-21.
- Chapman, A. (2004). Análisis DOFA y análisis PEST. *ACADEMIA*. .
- Chávez, L. (2019). Desarrollo sustentable: concepto, interpretaciones y su evaluación en el ámbito rural. En L. Nájera, *Estudios rurales en México* (págs. 113-140). CLACSO.
- Chávez, R., Andrade, E., & Espinoza, R. (2013). Turismo y Desarrollo Sustentable: contribución de Hispanoamérica. *Teoría y Praxis*, 8-33.



- Chuji, M., Rengifo, G., & Gudynas, E. (2019). Buen Vivir. En A. Kothari, A. Salleh, A. Escobar, F. Demaria, & A. Acosta, *Pluriverso. Un diccionario del posdesarrollo* (págs. 188-192). Icaria editorial.
- Corona, L., Ilenia, N., & Flores, S. (2022). El rol del capital social en el turismo de cruceros en el Pacífico Mexicano: caso Puerto Vallarta. *Revista de Ocio y Turismo (ROTUR)*, 60-80.
- Cuber, J., & Villegas, O. (1963). La Organización Social, un Inventario de Conceptos. *Revista Mexicana de Sociología*.
- De San Eugenio, J. (2012). Aproximaciones teóricas y conceptuales para una definición del estado del arte de la comunicación de los destinos turísticos. *Andamios*, 211-236.
- Destro, T., Martínez, E., Rodríguez, R., & Sandoval, H. (2022). Proyecto GEOPARQUE puente de las Américas, Plan Maestro 2020-2021.
- El Universo. (20 de Mayo de 2022). El presidente Guillermo Lasso y la Asamblea Nacional con ‘mala nota’ en su primer año de gestión, según encuesta. *El Universo*.
- Escobar, A. (2005). El “postdesarrollo” como concepto y práctica social. En D. Mato, *Políticas de economía, ambiente y sociedad en tiempos de globalización* (págs. 17-31). Universidad Central de Venezuela.
- Fergnani, A., & Sweeney, J. (2020). Identity Wind Tunneling: A method for discovering an organization’s strategic identity using scenarios. *John Wiley & Sons Ltd*, 1-16.
- Fukuyama, F. (1995). El capital social y la economía mundial. *Política Exterior*, 77-89.
- GAD Municipal de Archidona. (s.f.). *GAD Municipal de Archidona*. Obtenido de <https://www.archidona.gob.ec/municipalidad/misi%C3%B3n-y-visi%C3%B3n.html>
- GAD Parroquia Cotundo. (2015). *Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial de la Parroquia Cotundo*.
- García, H., & Ullán, J. (2019). “¿Todavía existe la comunidad?: Turismo comunitario y nuevas formas de organización social a caballo entre la tradición y la modernidad”. *OBETS. Revista de Ciencias Sociales*, 119-143.
- Geoparque Napo Sumaco. (2022). Obtenido de <https://geoparquenaposumaco.org/>
- Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial Rural de Cotundo [GAD de Cotundo] (2015). *Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial de la Parroquia de Cotundo 2015-2019*.
- Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial de Napo [GAD Provincial de Napo] (2019). *Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial 2020-2023*.
- Gobierno de Yucatán. (2022). *Estrategia de Cambio Climático de la Península de Yucatán*. Obtenido de <http://www.ccpy.gob.mx/cambio-climatico/resiliencia.php>

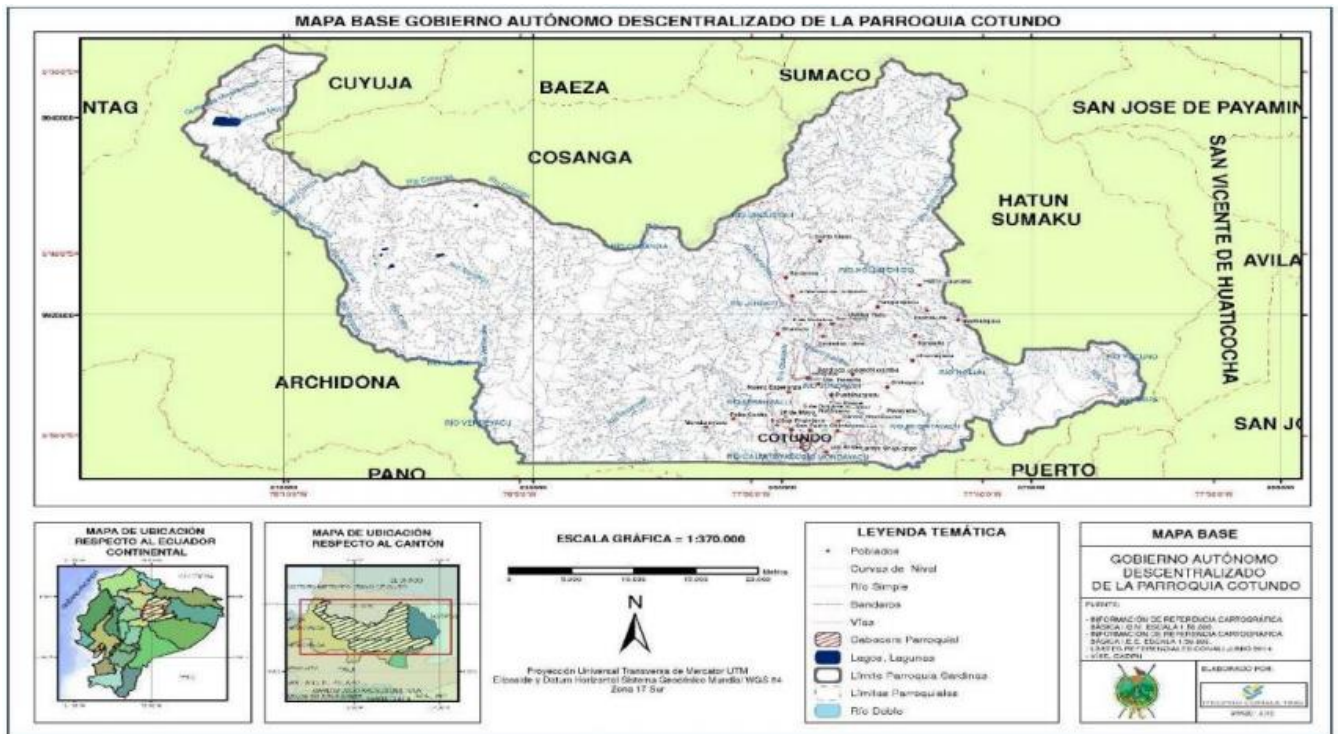
- Godet, M., & Durance, P. (2007). *Prospectiva Estratégica : problemas y métodos*. París: LIPSOR.
- Gudynas, E. (2011). Desarrollo y Sustentabilidad Ambiental: Diversidad de Posturas, tensiones persistentes. *La Tierra no es muda: diálogos entre el desarrollo sostenible y el postdesarrollo*, 69-96.
- Hernández, J., Pasaco, B., & Campón, A. (2019). "Community-based tourism from the experiential approach: a way of tourist's participation with local communities ". *Journal of Tourism and Heritage Research*, 90-122.
- Hunter, C. (1997). SUSTAINABLE TOURISM AS AN ADAPTIVE PARADIGM. *Annals of Tourism Research*, 850-867.
- Ibañez, R., & Cabrera, C. (2011). *Teoría General del Turismo: Un enfoque global y nacional*. Universidad Autónoma de Baja California.
- INEC. (2022). *Boletín Técnico N°05-2022-IPC*.
- Instituto Nacional Autónomo de Investigaciones Agropecuarias. (s.f.). *Manejo de Enfermedades*.
- López, M., Martín, F., & Romero, P. (2007). Una revisión del concepto y evolución del capital social. *Una revisión del concepto y evolución del capital social*.
- Mariño, J. S. (2013). CALIDAD EN EL SECTOR TURÍSTICO. ANÁLISIS DEL ESTADO DEL ARTE. *Turismo e innovación: VI jornadas de investigación en turismo*, 291-312.
- Martínez, D., & Milla, A. (2012). *Análisis del entorno*. Díaz de Santos.
- Ministerio de Turismo. (2019). *Plan Nacional de Turismo 2030*.
- Ministerio de Turismo. (2007). *Plan Nacional de Turismo 2020*.
- Mojica, F. (2005). *La Construcción del Futuro. Concepto y Modelo de Prospectiva Estratégica, Territorial y Tecnológica*. Bogotá: Universidad Externado de Colombia.
- Morillo, M. (2011). Turismo y producto turístico. Evolución, conceptos, componentes y clasificación. . *Visión Gerencial*, 135-158
- Muñoz, A. (2012). Análisis relacional de sistemas turísticos, un marco de trabajo alternativo en el proceso de planificación turística. *Tourism & Management Studies*, 55-64.
- Museo Kamakmaki. (s.f.). Obtenido de <https://museokamakmaki.com/>
- Orozco, J., & Núñez, P. (2013). Las teorías del desarrollo. En el análisis del turismo sustentable. *Revista Electrónica de las Sedes Regionales de la Universidad de Costa Rica*, 143-167.
- OSTELEA. (30 de Noviembre de 2021). *OSTELEA*. Obtenido de <https://www.ostelea.com/actualidad/blog-turismo/tendencias-en-turismo/tendencias-en-turismo>

- Oviedo, M., & Olivo, F. (2021). Tendencias del turismo post covid-19. Una reflexión para Ecuador. En V. Llugsha, *Turismo y desarrollo desde un enfoque territorial y el covid-19* (págs. 37-61). Ediciones Abya Yala.
- Pierri, N. (2005). Historia del Concepto de Desarrollo Sustentable. 27-81.
- Prefectura de Napo. (12 de Noviembre de 2014). *Prefectura de Napo*. Obtenido de <https://www.napo.gob.ec/website/index.php/layout/mision-y-vision>
- Ruiz, E., Hernández, M., & Coca, A. (2008). Turismo comunitario en Ecuador. Comprendiendo el community-based tourism desde la comunidad. *Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, 399-480.
- Sadaf, I., Ovais, M., & Majava, J. (2021). Industry 4.0 and sustainable development: A systematic mapping of triple bottom line, Circular Economy and Sustainable Business Models perspectives,. *Journal of Cleaner Production*.
- Salas, M. (2013). *Prospectiva Territorial. Aproximación a una base conceptual y metodológica*. Universidad de los Andes.
- Salinas, E., & La O, J. (2006). TURISMO Y SUSTENTABILIDAD: DE LA TEORÍA A LA PRÁCTICA EN CUBA. *Cuadernos de Turismo*, 201-221.
- Sánchez, A., & Vargas, E. (2015). Turismo sustentable. Un acercamiento a su oferta. *Multiciencias*, 347-354.
- Smith, V. (2013). Antropología y Turismo. En V. Torres, & P. Araujo, *Antropología del Turismo, La Industria Sin Chimeneas* (págs. 7-19). Cuzco: Qosqo.
- United Nations Development Programme. (2012). *Multinational Federation of Community Tourism in Ecuador (FEPTCE), Ecuador. Equator Initiative Case Study Series*.
- Valencia, J. (2019). Capital social y turismo comunitario. Caso: Comunidad Indígena de Jagua, Municipio de Nuquí-Chocó.
- Vargas, E., Castillo, M., & Zizumbo, L. (2011). TURISMO Y SUSTENTABILIDAD. Una reflexión epistemológica. *Estudios y Perspectivas en turismo*, 706-721.
- Vargas, J. (2010). ORGANIZATIONAL SUSTAINABILITY-BASED SOCIAL ORGANIZATIONAL CAPITAL FOR ENVIRONMENTAL AND ECONOMIC DEVELOPMENT. *Revista Científica Electrónica Ciencias Gerenciales*, 49-81.
- Varisco, C. (2013). Sistema turístico. Subsistemas, dimensiones y conceptos transdisciplinarios. En G. Benseny, *Gestores costeros. De la teoría a la práctica: una aplicación en áreas litorales* (págs. 63-78).

## ANEXOS

### Anexo 1. Mapa de la Parroquia de Cotundo

### Gráfico 12. Mapa de la Parroquia de Cotundo



Fuente: (GAD Parroquia Cotundo, 2015).

### Anexo 2. Árbol de Competencias de Giget

**Tabla 14. Árbol de Giget - Usayaku**

	Análisis del Pasado	Análisis del Presente	Análisis del Futuro
<b>Raíz: Saber hacer</b>	Usayaku usaba sus recursos naturales sin ningún tipo de protección o límite de extracción	Enfoque de sustentabilidad	La sustentabilidad en Usayaku será una realidad tangible, con límites claros para el uso de recursos, aplicación de prácticas sustentables y una visión de largo plazo real.
	Algunas personas habían estado en contacto con experiencias de turismo, pero no muy cercanas y tampoco existió un interés verdadero en la actividad.	Experiencia en turismo de algunas personas	Toda la comunidad tendrá capacitación formal en turismo con lo cual adquirirá nuevas competencias para ofrecer una mejor experiencia al visitante.
	Al empezar con la actividad turística, Usayaku no definió un concepto claro sobre cómo sería el turismo que deseaban ofertar.	Sin direccionamiento hacia el turismo de masas	Usayaku será una comunidad que se dedique al turismo con enfoque de sustentabilidad, buscando una mejor calidad de vida para sus miembros, sin explotar en exceso sus recursos naturales. Usayaku será imagen del turismo comunitario en Ecuador con un enfoque sustentable y respetuoso.
	Usayaku como proyecto inició con la colaboración económica de los miembros de la comunidad. En aquel entonces no existía la posibilidad de usar las mismas ganancias para ir mejorando el proyecto.	Reinversión de ganancias	El proyecto turístico Usayaku será capaz de proveer los suficientes recursos para apoyar a la mejora de condiciones de vida de sus colaboradores y a la vez, será un proyecto de autofinanciamiento, con esto, no se descartará el apoyo en gestiones con GAD'S, ONG'S o similares.
	Al inicio del proyecto Usayaku, las redes sociales no eran de uso común por lo que no fueron una herramienta potente para dar a conocer el sitio turístico.	Uso de redes sociales	Se construirá un concepto de sustentabilidad en las redes sociales de Usayaku, que transmitan los valores y las experiencias que se desea compartir con el visitante. El trabajo en todas las redes sociales será constante y tendrá contenido nuevo de forma frecuente para posicionar el concepto y al proyecto en la mente de los usuarios.
	Como comunidad ancestral, Usayaku ha tenido cierta división de tareas entre hombres y mujeres, fundamentados sobre todo en las habilidades y capacidades de cada grupo. Más que un hecho de discriminación, se seguía una tradición.	Inclusión igualitaria de hombres y mujeres.	En Usayaku, los aportes de cada miembro de la comunidad serán igual de importantes y valiosos para el grupo. Se trabajará en capacitación, educación y todos los elementos, tanto para hombres como para mujeres. Aquí, el respeto por las costumbres y tradiciones será fundamental con el fin de mantener la cultura de la comunidad.
	Usayaku, comunidad kichwa del oriente, conservó y conserva su cultura, mantuvo vivas sus tradiciones y sus conocimientos fueron transmitidos de generación en generación.	Conservación de la cultura y tradiciones	La cultura y tradiciones de Usayaku estarán intactas, sin que el contacto con los visitantes cambie su esencia ancestral y sus conocimientos y actividades sigan siendo iguales. El trabajo en la comunidad para que conozca y reconozca la importancia de su cultura será constante, así como la educación de sus visitantes a través de redes sociales.
	Antes, las principales actividades de la comunidad fueron la ganadería y agricultura. Estas dos actividades dejaron una fuerte afectación en el medio ambiente sobre todo en la flora y esto a su vez, ahuyentó a la fauna del lugar.	Falta de conocimiento formal de cómo evitar el daño del entorno	La capacitación sobre prácticas sustentables, formas de conservación y cualquier otro tipo de conocimiento que permita conservar el entorno, serán dictadas de forma frecuente con lo que se conseguirá crear una cultura de sustentabilidad que trascienda a todas las actividades turísticas y no turísticas.
	La cosmovisión de algunas culturas, la falta de recursos económicos, la falta de acceso a la educación gratuita y hasta cierta forma, un estilo de vida distinto, provocó que algunas de las generaciones más antiguas que habita la comunidad, no hayan logrado una profesión. Esto hace algunas décadas no resultaba tanto inconveniente y los habitantes de la comunidad podían vivir de la madre tierra.	Hay personas adultas sin educación formal (No tienen opciones de acceso a empleos).	La inclusión de toda la comunidad, pero sobre todo, de aquellos con menos posibilidades de buscar otra forma de vivir, será una característica del proyecto turístico. Adicional, fomentar y apoyar la educación de las nuevas generaciones será parte de los proyectos que desarrolle la comunidad con este enfoque de sustentabilidad, recordando que la sustentabilidad no es solo naturaleza, sino aspectos sociales y económicos también.
	Antes de iniciar con la actividad turística, Usayaku se dedicaba a la ganadería y la agricultura. En este entonces, la misma poca certeza de éxito en ese tipo de actividades, dejaban a la comunidad a la espera de ver como iban las siembras o cómo se desarrollaba el ganado, siendo dependientes únicamente de esos ingresos.	No hay trabajo estable	Usayaku se proyecta como una alternativa al desarrollo, en donde sus miembros puedan mejorar sus condiciones de vida, a través de la organización de un turismo comunitario que provea de lo necesario a los colaboradores. Con esto, se tendrá una fuente de ingresos estable y a largo plazo, con metas y objetivos definidos.
La agricultura y ganadería que antes era practicaba, dejaba muy pocos ingresos a la comunidad y encima, significaba una cuota de trabajo físico muy alta, el uso de ciertos químicos que afectaba la salud, teniendo una compensación poco equilibrada entre esfuerzo y resultados obtenidos.	El proyecto aún no brinda ingresos suficientes	Usayaku se proyecta como una alternativa al desarrollo, en donde sus miembros puedan mejorar sus condiciones de vida y el proyecto logre su sustentabilidad en todos los planos: económico, social, ambiental. Lejos de la dependencia, Usayaku será un proyecto que pueda auto financiarse, lograr ingresos para sus colaboradores y sustentable en el tiempo.	

<b>Tronco: competencias</b>	<p>Usayaku utilizaba sus recursos naturales para actividades invasivas que generaron una degeneración de sus recursos. La agricultura y la ganadería, significaron la pérdida de flora y fauna. El medio natural era aprovechado de forma poco sustentable.</p>	Aprovechar los atractivos naturales	<p>Los atractivos naturales de Usayaku serán conservados de la forma más intacta que sea posible mediante las mejores prácticas de sustentabilidad que la comunidad adopte como parte de su diario vivir. El hecho de trabajar en el turismo de forma sustentable, requiere y se quiere que el destino se conserve y perdure para que cada generación pueda seguir disfrutando de él. Usayaku aprovechará sus atractivos naturales hoy y los tendrá para el futuro.</p>
		División de tareas de acuerdo a	
	<p>Al iniciar la actividad turística, Usayaku empezó a encontrarse con diferentes organizaciones que podían apoyarlos de alguna forma u otra. El hecho de poseer una cueva con atractivos arqueológicos fue un paso para hacer parte del proyecto Geo Parque Napo Sumaco.</p>	Geositio del Geo Parque Napo Sumaco	<p>Usayaku se constituirá en el geositio del Geo Parque Napo Sumaco más representativo, por su enfoque de sustentabilidad y la excelente manera en la que sus recursos se conservan, sin intervenciones excesivas, sin perder la cultura, tradiciones y costumbres de la comunidad. La publicidad que brinde el Geo Parque hará que Usayaku sea más reconocida y sobre todo, se pueda transmitir el enfoque de sustentabilidad sistémica de esta iniciativa turística.</p>
	<p>Usayaku estuvo apoyado por la academia, sobre todo en el tema geológico, pues la cueva resultó un lugar de gran interés científico. Esto de cierta forma, apoyó a que más visitantes llegaran a Usayaku.</p>	Apoyo de la academia	<p>Para Usayaku la academia será un pilar para las capacitaciones constantes, la actualización de conocimientos, el levantamiento de datos y generación de información y la divulgación científica de los beneficios de lograr una verdadera sustentabilidad en los sitios turísticos. Las alianzas con la academia, lejos de constituirse en una relación dependiente, serán relaciones de intercambio de conocimiento.</p>
	<p>El atractivo arqueológico y la importancia científica de la cueva de Usayaku ha sido reconocida y visitada por varias instituciones de educación superior. El estudio de esta cueva ha sido para la comunidad, la oportunidad para agregar un atractivo turístico de alto valor.</p>	Sitio de interés geológico	<p>Usayaku se convertirá en un lugar de interés investigativo no solo por el tema arqueológico, sino por el enfoque de sustentabilidad que le dan a las actividades.</p>
	<p>Para Usayaku, el turismo interno ha sido la mayor parte de participación en cuanto a visitantes, por lo que desde sus inicios, este tipo de viajeros han sido muy importantes para la comunidad. A esto se suma que, a través de algunas agencias, han llegado turistas extranjeros, aún en poco volúmen.</p>	La mayor cuota es de turismo interno	<p>Una de las tendencias que deja el mundo después del Covid, es que el turismo se apoyará en la movilidad al interior del país. Usayaku potenciará su publicidad y se dará a conocer dentro del propio país, enfocando su atención en dicho mercado. Sin embargo, en un mundo con fuerte tendencia por lo sustentable, la oportunidad de dirigirse a mercados internacionales será explotada también, sobre todo, con el uso de redes sociales.</p>
	<p>En la comunidad Usayaku, el ser una comunidad rural, el acceso a los servicios básicos no llegó igual que a otros lugares o ciudades más grandes.</p>	Existen todos los servicios básicos	<p>Usayaku contará con todos los servicios básicos y las medidas sanitarias para bienestar de la comunidad y de los visitantes.</p>
	<p>Antes, la agricultura y la ganadería fueron las actividades principales.</p>	Cambio en el uso del suelo	<p>En toda la parroquia de Cotundo, conforme el PDOT, el 69% de su territorio es bosque nativo y eso será conservado. A través de la iniciativa Usayaku y su turismo sustentable se plantea un cuidado total del entorno, de sus atractivos, del río, a través de realizar actividades no invasivas y que no deterioren el medio.</p>
	<p>Por las condiciones climáticas y geográficas de la comunidad, el apoyo de los GAD'S con insumos y maquinaria han sido fundamentales para mantener en las mejores condiciones, los sitios destinados al turismo.</p>	Apoyo de los GAD'S con maquinaria y materiales	<p>Usayaku solicitará apoyo a los GAD'S en cuanto a insumos y maquinaria con el fin de mantener los espacios destinados al turismo, en las mejores condiciones, más no, serán usados para modificar el entorno natural de forma agresiva.</p>
	<p>Antes de la pandemia, Usayaku había construido un buen camino hacia el posicionamiento de esta iniciativa. Las visitas iban en aumento hasta que inició la pandemia por Covid-19, un hecho que frenó casi a la totalidad, la prestación de los servicios. Desde el inicio del turismo en Usayaku hasta el inicio de la pandemia por Covid-19, el reconocimiento de este atractivo turístico había crecido, inclusive, logrando la visita de autoridades del gobierno de turno, un hecho que apoyo aún más a la divulgación de Usayaku como centro turístico. El crecimiento de turistas estaba avanzando, pero se cortó casi hasta cero con la pandemia.</p>	Menos demanda desde la pandemia por Covid-19	<p>La vigilancia permanente de factores de cambio hará que Usayaku pueda adaptarse a los cambios del entorno. En sí, Usayaku trabajará para mejorar su capacidad de adaptación. Usayaku se posicionará en el mercado como una iniciativa de turismo comunitario con un enfoque de sustentabilidad sistémica real, con visión y conservación a largo plazo.</p>
<p>Para empezar, Usayaku fue un proyecto en donde la comunidad con recursos propios y apoyo mediante mingas, construyó y empezó la actividad turística. Por las mismas condiciones económicas de la comunidad, financiar el proyecto con préstamos no era una opción.</p>	Sin capacidad de endeudamiento	<p>Usayaku será un proyecto turístico que pueda responder a las necesidades de su comunidad y además, con cierto margen, tendrá que ser autofinanciable y en el caso de requerir endeudamiento para algún nuevo agregador de valor, será el mismo proyecto quien pueda pagar las deudas que se generen y con el tiempo, poder recuperar la inversión y conseguir los beneficios buscados.</p>	

<b>Ramas: Servicios</b>	Usayaku antes ofrecía productos agrícolas y vendía ganado.	Atractivos naturales, culturales y geológicos	Usayaku será un destino líder en el campo del turismo comunitario con atractivos naturales, culturales y geológicos conservados. Cada visitante tendrá la oportunidad de mirar y vivir a la comunidad.
	La agricultura y ganadería practicada no era sustentable ni respetuosa con el medio natural.	Actividades sustentables	Usayaku tendrá un turismo comunitario con enfoque en la sustentabilidad, en donde las actividades que se realicen, serán desarrolladas con respeto a dicho enfoque.
	Usayaku conserva su idioma y entre miembros de la comunidad, se comunican con este manteniéndolo vivo.	Conservación y práctica del idioma kichwa	Usayaku conservará su idioma, seguirá siendo el idioma de intercambio entre los miembros de la comunidad y se socializará entre los visitantes, la importancia del respeto y la conservación del mismo.
		Actividades vivenciales	Otra tendencia post covid serán las actividades vivenciales, en Usayaku este tipo de actividades serán ofertadas de una forma natural y respetuosa para el visitante y para el anfitrión.
	La fabricación de artesanías es una costumbre que ha pasado de generación en generación y las realizan principalmente las mujeres.	Artesanías hechas por las mujeres de la comunidad	Las artesanías seguirán siendo realizadas en la comunidad y ofertadas al público. Para la elaboración de artesanías, la capacitación en cuanto al no uso de ningún tipo de insecto, flora o cualquier otro tipo de fauna que cause un impacto negativo en la naturaleza, siempre estará planificado.
	Usayaku empezó su proyecto turístico con una pequeña cabaña construida con mingas y con el apoyo de maquinaria y materiales de los GAD'S de la zona.	Poca infraestructura	La infraestructura de Usayaku será lo suficientemente cómoda, segura, necesaria y respetuosa con el medio ambiente. La construcción de infraestructura que esté fuera del enfoque de sustentabilidad deberá ser re evaluado.
		Poco mantenimiento de la infraestructura	Usayaku podrá contar con su comunidad, con el apoyo del GAD y con los recursos que genere la misma actividad para conservan en las mejores condiciones, las instalaciones.

Elaborado por: autor (2022)

### Anexo 3. Matriz de Influencias Directas (MID)

Tabla 15. Matriz de Influencias Directas (MID)

MID	GAD_C	GAD_A	GAD_T	MT	MA	Husay	TNI	ONG	Geo_Napo	Acad	Ban_púb	Asoc_serv_turís	Lider_com	Cr_Cont	FPTC	Comp
GAD_C	0	1	1	1	1	3	0	0	1	1	0	3	3	0	0	0
GAD_A	2	0	2	1	1	1	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0
GAD_T	1	2	0	1	1	2	0	0	1	0	1	2	2	0	0	0
MT	1	1	1	0	2	3	3	0	1	1	0	3	2	0	2	0
MA	1	1	1	2	0	2	0	0	1	1	0	0	0	0	1	0
Husay	2	2	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0	1	0
TNI	0	0	0	4	0	4	0	0	0	0	0	4	0	0	4	0
ONG	0	0	0	0	0	2	0	0	2	2	0	2	2	0	2	0
Geo_Napo	1	1	1	1	1	1	0	1	0	2	0	2	1	0	0	0
Acad	0	0	0	2	2	2	0	1	1	0	0	2	2	0	0	0
Ban_púb	2	2	2	0	0	2	0	1	1	0	0	2	2	0	2	0
Asoc_serv_turís	1	1	1	1	0	3	0	2	2	2	0	2	2	0	0	0
Lider_com	1	1	1	1	1	2	0	0	0	0	0	1	0	0	2	0
Cr_Cont	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
FPTC	0	0	0	1	0	1	0	0	1	0	1	1	1	0	0	0
Comp	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0

© IPSOR-EPIA-MACTOR

Elaborado por: autor (2022) - Morphol

**Anexo 4. Matriz de Posiciones Valoradas (2MAO)**

**Tabla 16. Matriz de Posiciones Valoradas (2MAO)**

2MAO	Ent_sus_ver	Alinear_tend_lim	Lograr_cap_end	Aumentar_ingr	Usayaku_nacional	Aprovechar_sin_invasión	Brindar_apoyo_GAD	Unesco_Napo_Sumaco	Cooper_ONG's; Acad	Dar a conocer Usayaku
GAD_C	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3
GAD_A	2	2	2	2	3	3	3	2	2	3
GAD_T	1	1	1	1	2	2	2	1	1	2
MT	1	3	1	3	3	3	2	3	2	4
MA	2	2	1	1	1	1	1	2	1	1
Husay	3	3	4	4	3	3	0	2	2	3
TNI	0	0	0	0	1	0	0	2	0	0
ONG	2	3	2	3	2	2	0	2	3	2
Geo_Napo	3	3	2	2	2	4	2	4	2	2
Acad	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Ban_púb	0	0	3	3	0	0	0	0	0	0
Asoc_serv_turís	2	2	4	4	4	3	0	2	2	3
Líder_com	2	2	4	4	4	3	0	2	2	2
Cr_Cont	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
FPTC	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Comp	0	0	0	0	-2	0	0	0	0	2

© LIPSOR-EPITA-MACATOR

Elaborado por: autor (2022) - Morphol

**Anexo 5: Tablas de Evaluación de importancia y gobernabilidad por objetivo estratégico**

**Tabla 17. Evaluación de importancia y gobernabilidad- Objetivo 1: Conseguir un enfoque de sustentabilidad integral y verdadero.**

ACCIONES		Importancia	Gobernabilidad
		Promedio	Promedio
1	Capacitar a la comunidad en prácticas sustentables de turismo	5,0	3,7
2	Desarrollar proyectos participativos con los miembros de la comunidad en actividades respetuosas con el entorno y la cultura	4,8	3,3
3	Modificar las políticas para que apunten la inversión sostenible	4,8	1,7
4	Modificar las leyes para que apunten el fortalecimiento de las actividades sostenibles	4,8	1,3
5	Impulsar la resiliencia climática mediante acciones basadas en la naturaleza	5,0	3,3
6	Desarrollar proyectos para la construcción de infraestructura respetuosa con el entorno	4,8	3,3
<b>Promedio</b>		<b>4,9</b>	<b>2,8</b>

Elaborado por: autor (2022)



**Tabla 18.** Evaluación de importancia y gobernabilidad- Objetivo 2: Alinearse a las tendencias más limpias de turismo.

ACCIONES		Importancia	Gobernabilidad
		Promedio	Promedio
1	Capacitaciones sobre tendencias de turismo responsable y turismo slow	5,0	2,3
2	Capacitaciones sobre gestión responsable de residuos, agua y energía	4,8	2,3
3	Capacitaciones sobre cuidado de los recursos hídricos	5,0	3,0
4	Realizar campañas por redes sociales sobre el concepto que se oferta	4,2	5,0
5	Implementar nuevas actividades turísticas, alineadas al concepto de respeto	5,0	2,7
6	Buscar entidades públicas u ONG'S que puedan brindar capacitaciones sobre infraestructura limpia	5,0	3,7
<b>Promedio</b>		<b>4,8</b>	<b>3,2</b>

Elaborado por: autor (2022)

**Tabla 19.** Evaluación de importancia y gobernabilidad- Objetivo 3: Lograr una capacidad de endeudamiento que permita el crecimiento.

ACCIONES		Importancia	Gobernabilidad
		Promedio	Promedio
1	Capacitaciones sobre manejo adecuado de los ingresos y gastos del proyecto	5,0	3,3
2	Acceder a un programa básico de contabilidad	4,0	4,3
3	Aplicar la reinversión	5,0	4,3
4	Generar los ingresos para responder al pago	5,0	1,7
<b>Promedio</b>		<b>4,8</b>	<b>2,3</b>

Elaborado por: autor (2022)

**Tabla 20.** Evaluación de importancia y gobernabilidad- Objetivo 4: Aumentar el nivel de ingresos en las familias de la comunidad.

ACCIONES		Importancia	Gobernabilidad
		Promedio	Promedio
1	Definir costos de ingreso y uso de instalaciones, justos para la comunidad y para el visitante	4,5	5,0
2	Realizar campañas por redes sociales para promocionar el sitio	4,7	4,7
3	Generar nuevas atracciones con toques distintivos	4,8	4,3
4	Capacitaciones sobre atención al cliente	5,0	4,0
5	Generar un producto de 360°, ofreciendo alimentación, hospedaje, atracciones, cultura, tradiciones.	4,5	4,0
6	Optimizar una página web con toda la información del sitio turístico	4,2	3,3
7	Potenciar el lugar como parte del Geoparque Napo Sumaco	4,7	4,0
8	Acudir a ferias de turismo para dar a conocer el sitio	5,0	4,3
<b>Promedio</b>		<b>4,7</b>	<b>4,2</b>

Elaborado por: autor (2022)

**Tabla 21.** Evaluación de importancia y gobernabilidad- Objetivo 5: Convertir a Usayaku en un destino nacional sustentable y reconocido.

ACCIONES		Importancia	Gobernabilidad
		Promedio	Promedio
1	Utilizar redes sociales para promocionar el sitio como un lugar para vivir un turismo diferente	5,0	4,7
2	Implementar publicidad en carteleras de zonas aledañas a la comunidad y en las grandes ciudades	4,5	4,7
3	Colocar señalización desde cierta distancia hasta la entrada principal de Usayaku para que los visitantes puedan visualizar la propaganda en el camino	4,3	4,7
4	Participar en ferias de turismo para dar a conocer el proyecto	4,8	3,3
5	Crear un concepto interesante trabajado sobre la sustentabilidad, que sea atractivo para el turista	4,8	4,0
6	Establecer diálogo con las entidades públicas para recibir publicidad oficial	5,0	3,0
7	Establecer diálogo con las entidades públicas para crear un concepto similar al de pueblos mágicos, pero con pueblos sustentables	4,5	2,7
<b>Promedio</b>		<b>4,7</b>	<b>3,9</b>

Elaborado por: autor (2022)

**Tabla 22.** Evaluación de importancia y gobernabilidad- Objetivo 6: Aprovechar los recursos naturales y la cultura, sin ser invasivos.

ACCIONES		Importancia	Gobernabilidad
		Promedio	Promedio
1	Capacitaciones sobre cómo manejar los recursos naturales de forma sustentable	5.0	3.0
2	Realizar charlas grupales de motivación para mantener viva la cultura y el orgullo en la comunidad	5.0	5.0
3	Capacitaciones de cómo empezar en la práctica de la resiliencia climática	4.5	3.0
4	Sembrar productos orgánicos para consumo propio, libres de químicos	4.2	4.7
5	Ofertar actividades turísticas de tipo vivencial, para dar a conocer la cultura y naturaleza con respeto	5.0	4.3
6	Capacitaciones sobre el cuidado de flora y fauna nativa	5.0	3.0
7	Capacitaciones sobre construcciones respetuosas con el entorno	4.0	2.7
8	Buscar apoyo para el inicio de la construcción de infraestructura sustentable	4.3	2.3
9	Formar un comité de control al manejo de los recursos, para corregir desviaciones	5.0	4.0
10	Motivar a los visitantes a través de pequeñas charlas, al respeto e importancia de cuidar los recursos	4.8	5.0
<b>Promedio</b>		<b>4.7</b>	<b>3.7</b>

Elaborado por: autor (2022)

**Tabla 23.** Evaluación de importancia y gobernabilidad- Objetivo 7: Brindar el apoyo técnico y logístico para el desarrollo de actividades que protejan los recursos.

ACCIONES		Importancia	Gobernabilidad
		Promedio	Promedio
1	Establecer diálogos entre los representantes de la comunidad y el GAD, para establecer las principales	5.0	3.0
2	Establecer grupos de trabajo encargados de apoyar a la labor del GAD (trabajo comunitario)	5.0	5.0
3	Establecer listas de trabajos requeridos dentro de la comunidad mediante prioridades y cronogramas	4.5	3.0
4	Participar en capacitaciones, cursos, ferias y similares, que organice el GAD y tenga preponderancia para el proyecto Usayaku.	4.5	4.7
<b>Promedio</b>		<b>4.8</b>	<b>1.6</b>

Elaborado por: autor (2022)

**Tabla 24.** Evaluación de importancia y gobernabilidad- Objetivo 8: Alcanzar el reconocimiento de la UNESCO para crear consciencia y mayor visibilidad de todo el Geoparque Napo Sumaco.

ACCIONES		Importancia	Gobernabilidad
		Promedio	Promedio
1	Apoyar al Geoparque Napo Sumaco con mano de obra a través de mingas	4.2	5.0
2	Mantener en buen estado los atractivos geológicos de Usayaku	5.0	4.7
3	Solicitar capacitaciones sobre cómo mantener el patrimonio tangible e intangible de los territorios que forman parte del geoparque	4.8	4.0
4	Emprender campañas de divulgación de la importancia del reconocimiento de la UNESCO por medio de redes sociales	4.5	4.0
5	Mantener conversatorios permanentes entre los miembros del Geoparque para intercambiar experiencias y mantener un apoyo mutuo	4.7	4.3
6	Establecer diálogos entre el Geoparque y las entidades públicas y carteras de estado que puedan aportar	5.0	3.7
<b>Promedio</b>		<b>4.7</b>	<b>2.6</b>

Elaborado por: autor (2022)

**Tabla 25.** Evaluación de importancia y gobernabilidad- Objetivo 9: Establecer una amplia cooperación, financiamiento y apoyo técnico enfocado en sustentabilidad.

ACCIONES		Importancia	Gobernabilidad
		Promedio	Promedio
1	Establecer conversaciones con entidades públicas y la academia, en búsqueda de relaciones que permitan mejorar la situación del proyecto Usayaku	5.0	2.3
2	Solicitar asesorías sobre financiamiento en instituciones públicas que oferten créditos con bajos intereses y largos plazos de pago	3.8	4.7
3	Nombrar a un delegado para que actúe como buscador y conector con ONG'S que pudiesen estar interesadas en el trabajo de Usayaku	4.8	3.3
4	Establecer diálogos con la FEPTCE, en búsqueda de apoyo y de representación más "jerárquica"	4.5	3.0
5	Realizar talleres comunitarios en donde la misma comunidad se retroalimente sobre lo que necesitan y lo que han aprendido	4.7	5.0
<b>Promedio</b>		<b>4.6</b>	<b>1.8</b>

Elaborado por: autor (2022)

**Tabla 26.** Evaluación de importancia y gobernabilidad- Objetivo 10: Dar a conocer al proyecto turístico Usayaku a nivel nacional e internacional.

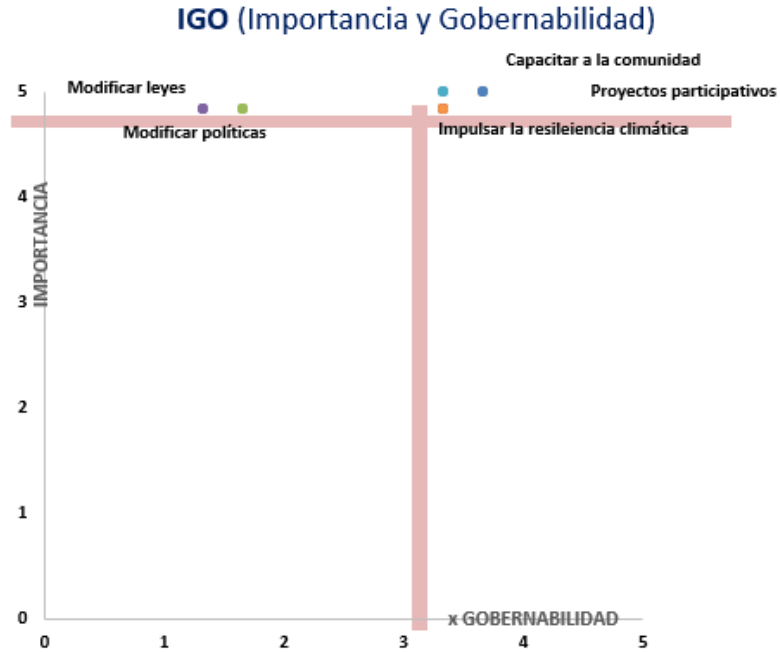
ACCIONES		Importancia	Gobernabilidad
		Promedio	Promedio
1	Realizar publicidad a través de redes sociales, con un enfoque en el nicho de mercado: turismo sustentable	5.0	4.0
2	Trabajar en la construcción de una oferta atrayente, alineada al concepto de respeto por el destino	4.8	4.0
3	Trabajar en la construcción de una marca distintiva: Usayaku para el mundo	4.5	3.3
4	Con el apoyo de las entidades públicas: realizar publicidad a través de stands en ferias	4.7	2.7
5	Incursionar en comunidades de viajeros para generar interacción con viajeros del mundo	3.8	3.0
6	Incursionar en el trabajo de "creador de contenido", para generar interacción con usuarios de internet interesados en este tipo de turismo	3.5	3.7
7	Con el apoyo de la academia: generar productos visuales como vídeos o fotografías que sean usados como publicidad	3.5	3.0
<b>Promedio</b>		<b>4.3</b>	<b>3.4</b>

Elaborado por: autor (2022)



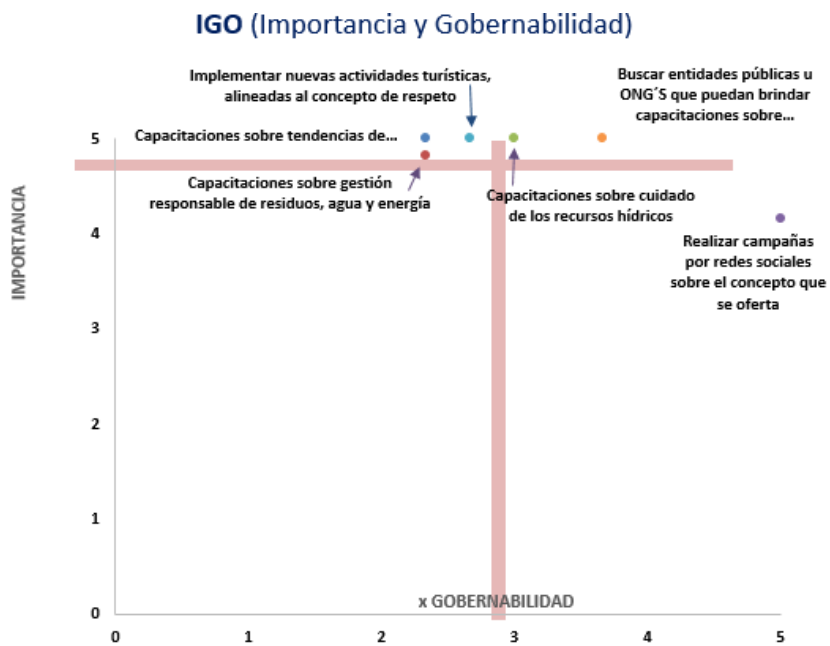
**Anexo 6:** Matrices IGO por objetivos estratégicos.

**Gráfico 13.** Matriz IGO – Objetivo 1: Conseguir un enfoque de sustentabilidad integral y verdadero.



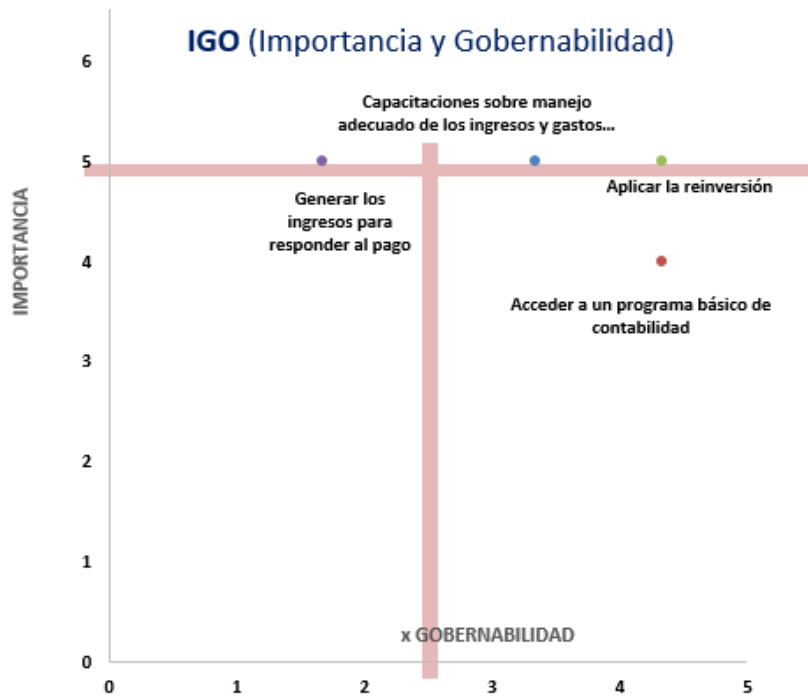
Elaborado por: autor (2022)

**Gráfico 14.** Matriz IGO – Objetivo 2: Alinearse a las tendencias más limpias de turismo.



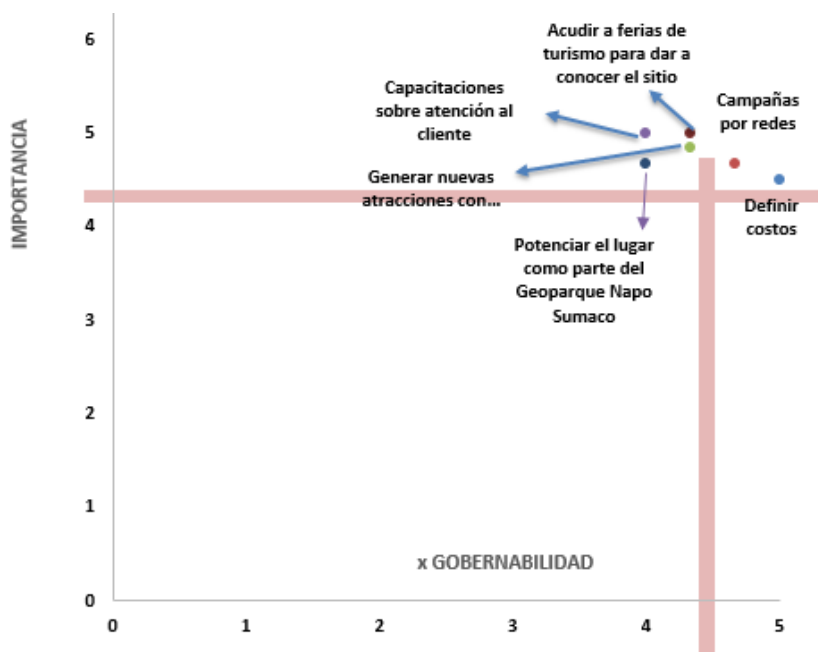
Elaborado por: autor (2022)

**Gráfico 15.** Matriz IGO – Objetivo 3: Lograr una capacidad de endeudamiento que permita el crecimiento



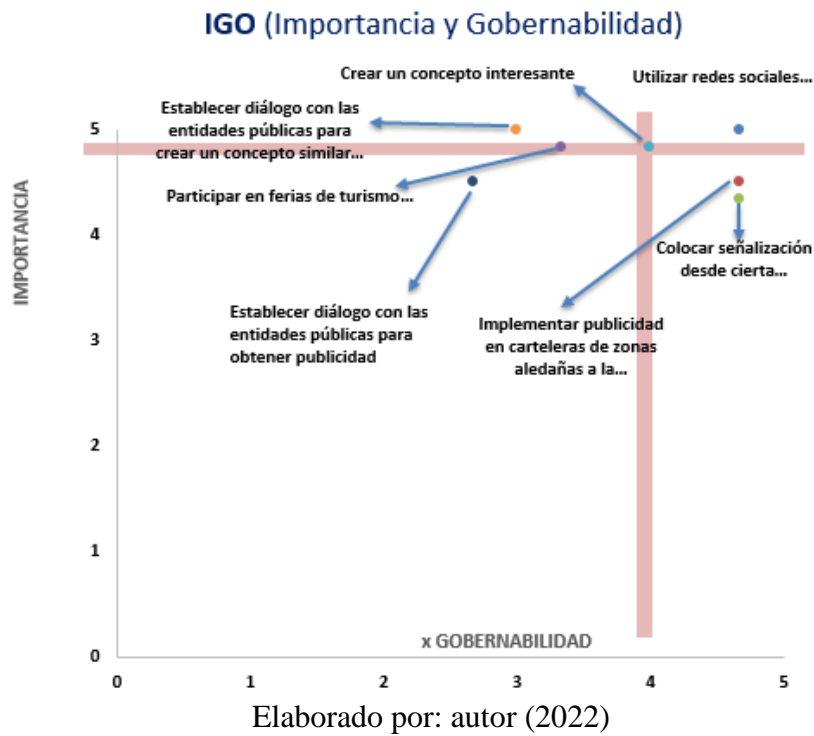
Elaborado por: autor (2022)

**Gráfico 16.** Matriz IGO – Objetivo 4: Aumentar el nivel de ingresos en las familias de la comunidad

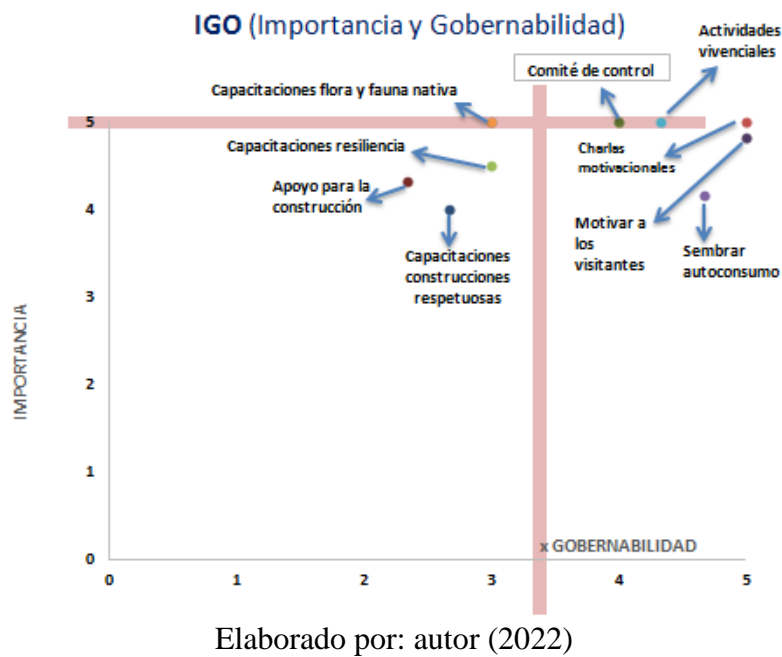


Elaborado por: autor (2022)

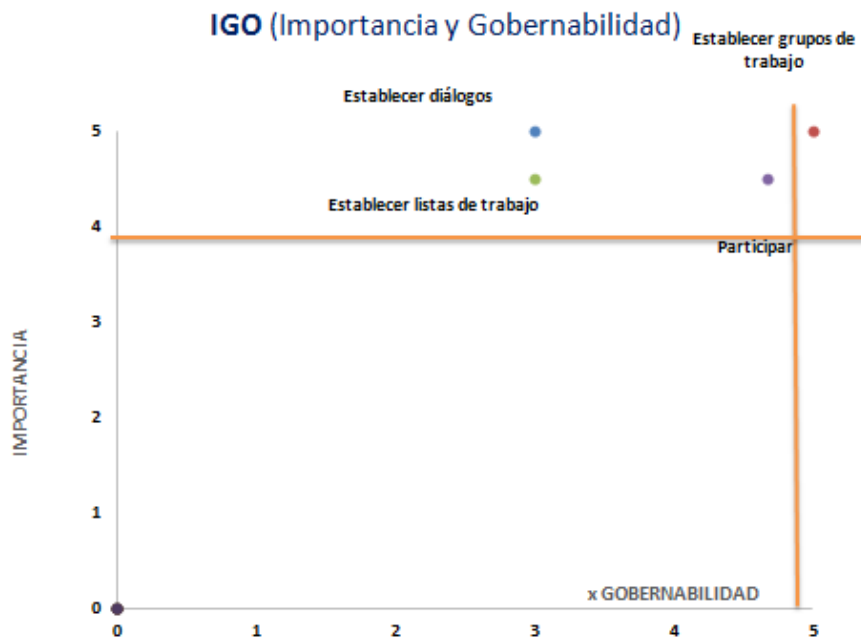
**Gráfico 17.** Matriz IGO – Objetivo 5: Convertir a Usayaku en un destino nacional sustentable y reconocido



**Gráfico 18.** Matriz IGO – Objetivo 6: Aprovechar los recursos naturales y la cultura, sin ser invasivos

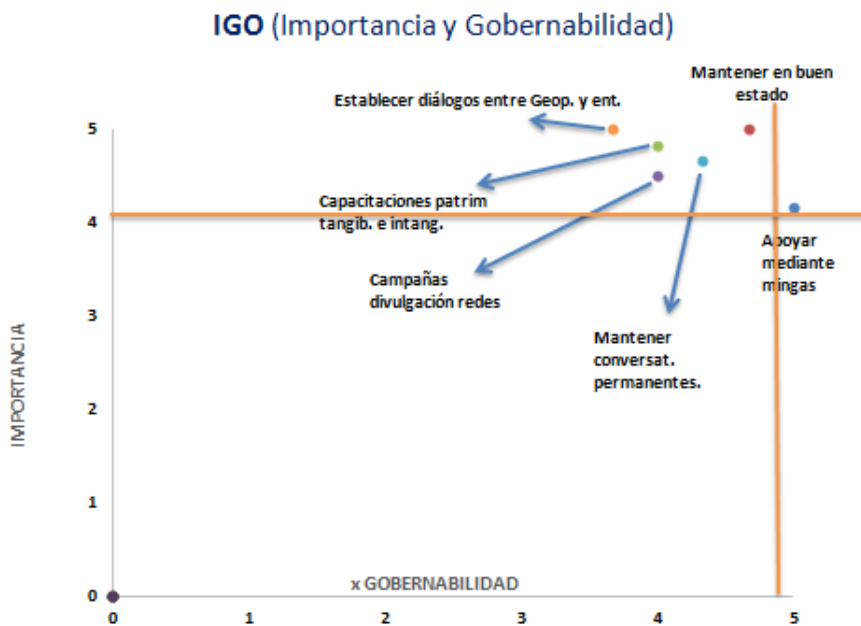


**Gráfico 19.** Matriz IGO – Objetivo 7: Brindar el apoyo técnico y logístico para el desarrollo de actividades que protejan los recursos



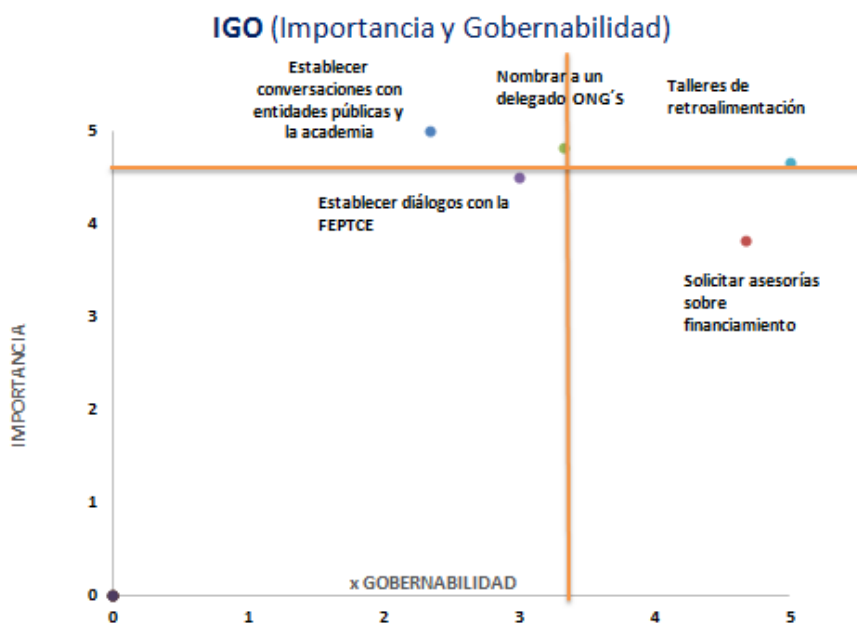
Elaborado por: autor (2022)

**Gráfico 20.** Matriz IGO – Objetivo 8: Alcanzar el reconocimiento de la UNESCO para crear consciencia y mayor visibilidad de todo el Geoparque Napo Sumaco.



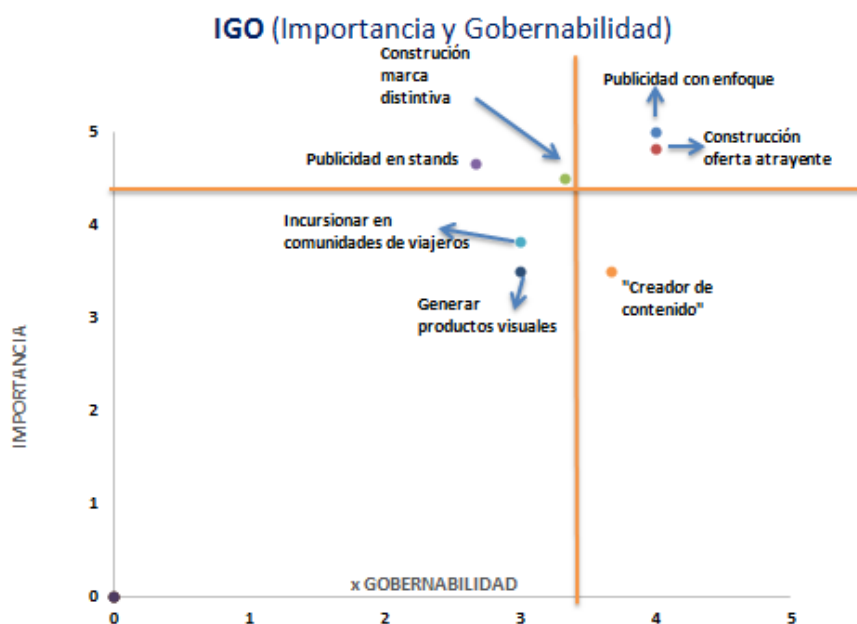
Elaborado por: autor (2022)

**Gráfico 21.** Matriz IGO – Objetivo 9: Establecer una amplia cooperación, financiamiento y apoyo técnico enfocado en sustentabilidad.



Elaborado por: autor (2022)

**Gráfico 22.** Matriz IGO – Objetivo 10: Dar a conocer al proyecto turístico Usayaku a nivel nacional e internacional



Elaborado por: autor (2022)