



Plan estratégico participativo para el desarrollo de la actividad turística en la comunidad Puerto Santa Ana, Parroquia Madre Tierra, Provincia de Pastaza – Ecuador

Participatory strategic plan for the development of tourism in Puerto Santa Ana community, Madre Tierra Parish, Pastaza Province - Ecuador

Angélica Aracely Tobanda Barragan  
Universidad Estatal Amazónica  
[aracelytobanda2@hotmail.com](mailto:aracelytobanda2@hotmail.com)

Víctor Hugo del Corral Villaroel  
Universidad Estatal Amazónica  
[vdelcorral@eua.udc.ec](mailto:vdelcorral@eua.udc.ec)

Patricio Castro  
Proyector  
[patricastro@yahoo.com](mailto:patricastro@yahoo.com)

Recibido/Received: 02-07-2017  
Aceptado/Accepted: 14-10-2017

#### **RESUMEN:**

Se plantea la creación de un Plan Estratégico Participativo con el fin de que la comunidad se dé cuenta del gran potencial que poseen y trabajen en equipo para poder obtener alternativas de fuentes de trabajo y por ende de recursos económicos y evitar así la migración y aculturización de sus habitantes.

Este Plan Estratégico permitirá sacar a flote las habilidades de cada uno de sus pobladores, mantener intactas sus costumbres y tradiciones, dar a conocer a la Comunidad Puerto Santa Ana y sobre todo admitir el ingreso de turistas extranjeros a disfrutar de una experiencia única e inolvidable.

La falta de fuentes de trabajo ha hecho que la mayoría de sus pobladores migren hacia la ciudad en busca de ingresos económicos, sin darse cuenta el potencial con el que cuenta a nivel de recursos naturales y culturales.

*Palabras clave:* Plan estratégico; actividad turística; costumbres; tradiciones; economía.

#### **ABSTRACT:**

The creation of a Participatory Strategic Plan in order for the community to realize the great potential they have and work as a team to obtain alternative sources of employment and hence economic resources and avoid migration arises and acculturation of its inhabitants.

This Strategic Plan will allow to float the skills of each of its inhabitants, keeping intact their customs and traditions, to inform the Puerto Santa Ana Community and especially support the entry of foreign tourists to enjoy a unique and unforgettable experience.

The lack of jobs has made most of its people migrate to the city in search of income, not realizing the potential that level account natural and cultural resources.

*Keywords:* Strategic Plan; tourism; customs; traditions; economy.

## I. INTRODUCCIÓN

El potencial turístico en Ecuador se basa en su alta diversidad en términos de cultura, paisajes, sitios históricos y riqueza natural. De acuerdo a un estudio sobre competitividad de Ecuador, la fortaleza del país en el mercado turístico internacional radica en su acervo natural y en los valores culturales de sus habitantes. En tal sentido, la diversidad natural y cultural del país juega un papel determinante en la sostenibilidad del turismo y los beneficios económicos asociados con él. La relevancia cualitativa y cuantitativa del turismo en Ecuador sustenta la percepción de un gran potencial en el sector que puede ser aprovechado de manera integral (Plandetur, 2020).

Este potencial ha conseguido atraer la atención de turistas extranjeros, que, con el fin de obtener nuevas experiencias se insertan en nuestros paisajes y costumbres. Tanto ha sido el afán de estos turistas en adquirir experiencias únicas y diferentes, que en la actualidad las tendencias del turismo han ido cambiando e innovándose. Llegando así al turismo comunitario, el cual ha ido en auge a lo largo de estos últimos años.

Con la aparición de nuevos competidores en el mercado, nuevas marcas, nuevos productos sustitutos y el acceso a la tecnología, han logrado hacer del entorno que les rodea un medio más competitivo y ello ha motivado a la creación de estrategias y toma de decisiones que ayuden a superar sus debilidades y a su vez a apoyarse de los factores que se tienen a favor.

La planificación estratégica es el modo sistemático de gestionar el cambio en la empresa con el propósito de competir ventajosamente en el mercado, adaptarse al entorno, redefinir los productos y maximizar los beneficios. En otras palabras, se trata de un proceso reflexivo y creativo que da lugar a una serie de estrategias para que la empresa mejore su posicionamiento, teniendo en cuenta sus puntos fuertes y débiles presentes así como los retos y las oportunidades futuras (Fernández Guell, 2006).

Es por ello que en la actualidad varias organizaciones tanto públicas como privadas se han vinculado con algunas comunidades para poder crear alternativas de desarrollo y mejoramiento de la actividad turística, mejorando la calidad de vida de sus habitantes y creando fuentes de trabajo tanto internas como externas, aprovechando los recursos naturales y culturales con los que cuentan dichos sitios, es decir unir fuerzas con cada uno de los entes ligados a su realidad para poder salir de la situación actual en la que se encuentran y llegar a conseguir el futuro deseado.

El cantón Mera es la puerta de entrada a la provincia de Pastaza, el cual posee una diversidad de atractivos naturales y culturales distribuidos en su parroquia urbana Mera y sus dos parroquias rurales: Madre Tierra y Shell.

En la parroquia Madre Tierra, se han asentado comunidades indígenas amazónicas, que mantienen su riqueza tanto cultural como natural, la cual ha sido fuente de ingresos económicos para su subsistencia.

La comunidad Puerto Santa Ana es una de las comunidades significativas del Cantón, la cual cuenta con 78 núcleos familiares y una población aproximada de 350 habitantes, entre los que se encuentra cuatro nacionalidades indígenas: Kichwa, Shuar, Achuar y Zápara.

Desde sus inicios esta comunidad ha intentado mantener sus saberes ancestrales y generar oportunidades de desarrollo turístico a través de su cultura y sus recursos tanto naturales como culturales, lastimosamente por la falta de conocimiento y de empoderamiento por parte de sus habitantes y de las autoridades competentes no han podido explotar al máximo todo estos factores a su favor y conseguir tener un lugar en el mercado actual mediante el conocimiento de sus culturas tanto a moradores locales como extranjeros.

Con este fin se busca realizar un Plan Estratégico Participativo para el desarrollo de la actividad turística en la Comunidad Puerto Santa Ana, lo que permitirá fomentar el desarrollo de las actividades turísticas en el lugar, fortaleciendo el mercado actual y potencial de la comunidad, mediante el planteamiento de programas y proyectos articulados con los lineamientos del PLANDETUR 2020.

## **II. DEFINICIÓN Y DETERMINACIÓN DE CRITERIOS DE PLANIFICACIÓN**

Para aproximarse a una definición de planificación, pero de tipo turístico se debe analizar y establecer algunos criterios que sustenten y definan su accionar.

Según Ricaurte, la planificación "...es un proceso en que se definen metas y medios necesarios para alcanzarlas, con información necesaria para la toma de decisiones apropiadas, democráticas e informadas". (Ricaurte, 2009).

Por su parte Usca (2007) afirma que es una decisión global sobre el desarrollo del orden económico y social, que ha sido ponderada racionalmente, sobre un acopio de información y un cálculo de posibilidades alternativas. Por otro lado Hernández (2009) considera que la planificación proveer la evolución de los elementos como la demanda y oferta y finalmente orientar su desarrollo hacia fines y objetivos preconcebidos.

Por este motivo es un proceso de ordenación y racionalización de la actividad y de su integración territorial, cuyo sentido es el desarrollo integrado del sistema, tanto de los factores de la demanda y oferta como de los elementos físicos e institucionales (Vera et al., 2011).

### **II.1. Marco teórico Conceptual**

Planificación Normativa: proceso metódico para la toma de decisiones para establecer objetivos y la forma de alcanzarlos. Etapas: Elaboración del plan, instrumentación o implementación, ejecución del plan, evaluación de resultados.

Planificación Estratégica –Situacional: proceso continuo y sistemático de análisis y discusión para seleccionar una dirección que guíe el cambio de situacional y producir acciones que construyan viabilidad, venciendo la resistencia incierta y activa de oponentes.

Momentos: Momento explicativo: oportunidades, problemas y causas; Momento Normativo: situación actual; Momento Estratégico: cómo llegar al futuro deseado; Momento táctico Operacional: Ejecución del plan.

Planificación Estratégica Corporativa: proceso que pretende anticipar posibles amenazas, así como aprovechar las oportunidades. Etapas: Análisis de la filosofía del negocio, análisis del ambiente externo, análisis del ambiente interno, establecer líneas de acción, fijar metas y medios para lograr los objetivos planteados, ejecución de la estrategia a partir de programas y proyectos. (Graffe, 2006)

Para Bonilla et al. (2006) la planificación es de tipo Normativa: modelo de planificación que se rige por una serie de normas o parámetros previamente establecidos por el estado. Características: Capacidad para autocriticarse y evolucionar, acopio de muchas técnicas de análisis y predicción, ha desarrollado todo un complejo sistema institucional y legal propio, familiaridad con los problemas propios del desarrollo económico – social

Situacional: Es aquella que se genera por instancias de discusión, cálculos y análisis de los actores de una organización que construyen una situación objetiva de un determinado acto social. Características: Es una herramienta para el cambio social, tecnológicamente, aborda la anticipación simulada por la práctica, asume supuestos más realistas, y a que quién planifica, se articula lo político con lo económico y el futuro es incierto

Estratégica: Proceso continuo y sistémico que relaciona el futuro con las decisiones actuales en el contexto de cambios situacionales y que se expresa en la formulación de un conjunto de planes interrelacionados. Características: Permite establecer claramente la misión y valores de la organización como principio rector, para definir los elementos estratégicos se parte del proceso de investigación sistemática interna y externa, es un proceso cíclico, permanente, participativo e interactivo; se centra más en el logro de metas y objetivos que en seguir normas y reglamentos, se sustenta en tres grandes pilares: el usuario, la propia organización y los competidores, descansa en la formulación de tres tipos de planes fundamentales

## **II.2 Objetivos o Fines de la Planificación**

Jiménez Bonilla & Jiménez Barbosa (2013) afirman que según estudios recopilados por la OMT los objetivos de mayor relevancia son:

- Establecer objetivos de desarrollo y políticas para alcanzarlos.
- Garantizar la conservación de recursos naturales y turísticos de una manera sostenible.
- Integrar los objetivos a plantearse con políticas de desarrollo socioeconómico.
- Tomar decisiones públicas y privadas de manera clara y precisa.
- Coordinar los objetivos establecidos para lograr objetivos de rentabilidad.
- Justa distribución de los recursos económicos, ambientales y sociales.
- Crear vínculos del sector privado con el sector público para impulsar zonas con alto potencial.
- Facilitar un marco institucional para un desarrollo permanente.
- Realizar evaluaciones continuas mediante planes de desarrollo.

### II.3 Planificación Estratégica

La planificación estratégica integra elementos como el marketing, finanzas, contabilidad, producción, actividades de investigación; para lograr éxito en una organización. (Jiménez Bonilla & Jiménez Barbosa, 2013).

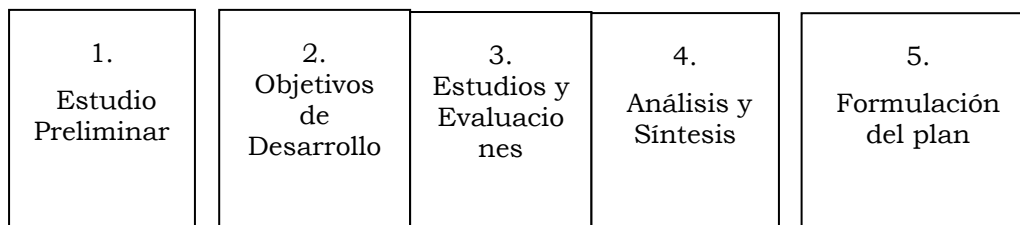
Por su parte Acerenza (2006) afirma que la planificación estratégica establece ejes de desarrollo mediante el establecimiento de objetivos, políticas y estrategias que ayudan al ordenamiento de recursos.

Por lo tanto se entiende a la planificación estratégica como una serie de pasos organizados y sistematizados a seguir en una organización o una localidad para llegar a un bien en común y lograr estabilidad y sostenibilidad en el tiempo y espacio.

Dicha planificación estratégica permite crear lugares, reducir riesgos, proteger el medio ambiente, incrementar valor en el mercado y fomentar la capitalización del lugar; creando así un sitio al cual tanto propios como extraños tengan el anhelo de volver y del cual se lleven experiencias únicas e inolvidables.

### II.4 Proceso de Planificación

Según Ricaurte (2009) el proceso de planificación incluye las etapas de diagnóstico, análisis y propuesta.



Estas etapas corresponden específicamente al proceso de planificación.

1. Estudio Preliminar: visita del lugar, observación de recursos e identificación de potencialidades y se establece el enfoque de la planificación. Objetivos de Desarrollo: se determinan objetivos de desarrollo turístico en forma participativa con la comunidad.
2. Estudios y evaluaciones: recopilación de información del espacio a planificar y sus elementos.
3. Análisis y síntesis: se analiza los elementos del sistema y se determina su potencial turístico; se identifican sus principales oportunidades y limitaciones para la toma de decisiones.
4. Formulación del plan: se establecen estrategias, programas y proyectos.

## III. METODOLOGÍA

Para el desarrollo del presente trabajo se utilizará los siguientes tipos de investigación:

Investigación Exploratoria.- examina un tema poco estudiado o que nunca ha sido estudiado antes; la información se obtendrá de revisión bibliográfica.

Investigación descriptiva.- trabaja sobre realidades, para lo cual la información recopilada es procesada, organizada e interpretada con el fin de describir lo que se investiga.

Técnicas: Entrevista- encuesta; Observación

Instrumentos: Ficha de observación; Cuestionarios

Análisis Estadístico.

El registro de la información se realizará mediante fotografías, diarios de campo, fichas de observación y revisión bibliográfica.

Luego de la recolección de datos, ésta será organizada en tablas, cuadros y gráficos lo cual permitirá su interpretación.

La verificación de la hipótesis general e hipótesis específicas, concluido el proceso investigativo, se comprobarán y verificarán de modo cuantitativo y cualitativo.

Para la tabulación de los resultados se utilizará el programa de Excel, para poder representarlo en porcentaje con barras gráficas.

### DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

Para establecer el diagnóstico se debe realizar el análisis de las fuerzas del entorno que afectan directamente a la comunidad para determinar la situación actual, evaluar la capacidad de respuesta y determinar los escenarios posibles de actuación y buscar crear estrategias sólidas que conlleven a una planificación estratégica para el desarrollo turístico de la comunidad.

#### IV.1 Entorno

Al analizar el entorno en el que piensa operar o establecerse una Unidad Estratégica de Negocios (caso puntual de la comunidad); se identifican aquellos factores externos que afectan de manera positiva o negativa a la misma; además permite evaluar el mercado actual y su constante cambio para poder tomar decisiones que ayuden a defender o aprovechar las tendencias existentes en el sector y que determinen la posibilidad de funcionamiento de la misma teniendo en cuenta que ésta actúa en un país, región y/o localidad y sistemas políticos y económicos determinados, la herramienta utilizada es por medio de la Matriz PESTA.

<b>Cuadro No.1</b>	
<b>Matriz de Análisis PESTA</b>	
<b>Político</b>	<b>Económico</b>
Marco Constitucional.	Crisis económica actual
Sistema burocrático.	Subida de patentes Municipales
Relación Comunidad local con Gobierno Central deficiente.	Microcréditos con intereses altos
Cambios en políticas locales	Poca accesibilidad a créditos altos
Descentralización	Lenta recuperación económica
<b>Socio/Cultural</b>	<b>Medio Ambiental</b>
Desinterés por el ámbito turístico en el	Mayor conciencia ambiental.

gobierno central.	
Incremento de turistas en los 2 últimos años a nivel país.	Creación de programas de conservación.
Migración de los pobladores de la localidad.	Dstrucción de áreas verdes.
Tasa de analfabetismo reducida en los últimos años.	Implementación de técnicas de reciclaje.
Auge del turismo comunitario y vivencial.	Contaminación de aire, agua y suelo.
<b>Turístico</b>	
Turismo comunitario como una gran tendencia en los últimos años.	
Creación de créditos para proyectos turísticos por parte del MINTUR.	
Poca explotación en el sector turístico.	
Contar con regiones cercanas en el país.	
Biodiversidad .	
<b>Fuente:</b> Trabajo de Campo 2016	
<b>Elaboración:</b> Equipo de trabajo. 2016	

## IV.2 Ámbito externo

Para el desarrollo y evaluación de los escenarios externos es importante tener en cuenta que la comunidad debe conocer su entorno para poder tener éxito en el mercado. Este diagnóstico empieza por los aspectos más relevantes y envolventes de todos los sectores, permitiendo a la comunidad identificar las oportunidades y amenazas que afrontan. (Chiavenato & Sapiro, 2010). Las principales fuentes bibliográficas para su desarrollo son (Plan de Ordenamiento Territorial del cantón Mera, 2015-2019 y el Plan de Ordenamiento Territorial de la Parroquia Madre Tierra, 2009-2014).

Se comienza el diagnóstico con la realización de la matriz de involucrados para delimitar los problemas existentes y la necesidad de la creación del Plan Estratégico.

Después se organiza la información obtenida en la aplicación de las fichas previamente establecidas con la ayuda de la comunidad para dividirla en diferentes escenarios para su mejor comprensión en: socio - cultural, político, económico, turístico y ambiental.

### IV.2.1. Matriz de Involucrados

Identificar los grupos u organizaciones relacionada directa o indirectamente con nuestra comunidad es importante, puesto que ayuda a analizar su comportamiento frente a los problemas existentes y cuál ha sido su aporte ante cada uno de ellos.

**Cuadro No.2**

<b>Matriz de involucrados (Ámbito Externo)</b>			
<b>ORGANIZACIONES</b>	<b>PROBLEMAS PERCIBIDOS</b>	<b>INTERESES</b>	<b>RECURSOS</b>
<b>Ministerio de Telecomunicaciones de MINTEL</b>	Tecnologías de información y comunicación no accesibles a la comunidad.	Garantizar el acceso a información para el desarrollo social de la comunidad.	Creación de Infocentro con todo el equipamiento completo.
<b>Empresa Pública Municipal de agua potable y alcantarillado de Pastaza EMAPAST EP</b>	Carencia de agua potable.	Mejorar la atención, prevención y la salud de los habitantes.	Implementación de un sistema de Purificación del Agua.
<b>Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial de Pastaza</b>	Inexistencia de un local para exponer productos y artesanías.	Dar a conocer a los turistas acerca de la comunidad y su potencialidad turística.	Creación de espacio para la exhibición de sus productos.
<b>Instituto para el Ecodesarrollo Regional Amazónico ECORAE</b>	Inexistencia de asistencia médica dentro del perímetro.	Promover el desarrollo humano sustentable para los pobladores de la comunidad.	Creación de subcentro básico de salud.
<b>Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial de Pastaza</b>	Carencia de centros educativos y centros de cuidados infantil.	Mejorar los conocimientos y habilidades de los habitantes.	Creación de escuela primaria y de guardería.
<b>Ministerio de Industrias y Productividad MIPRO</b>	Inexistencia de asistencia para la elaboración de artesanías.	Mejorar la productividad y competitividad de las artesanías.	Herramientas artesanales para elaboración de artesanías.
<b>Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial de Pastaza</b>	Inexistencia de un lugar de concentración masiva.	Promover el diálogo entre los habitantes de la localidad.	Creación de espacio cubierto.
<b>Universidad Massachusetts</b>	Falta de investigación científica de la flora local.	Promover al conocimiento real de la flora que los rodea.	Capacitación técnica.
<b>Fundación Cuerpo de Paz</b>	Capacitación deficiente en actividades turísticas	Mejorar las actividades expuestas a los turistas para mayores ingresos económicos.	Convenio con voluntarios con mano de obra especializada
<b>Fuente:</b> Trabajo de Campo 2016			
<b>Elaboración:</b> Equipo de trabajo. 2016			

Como podemos observar en el Cuadro No.2, existen varias organizaciones y entidades relacionadas de manejar directa o indirecta en cuanto a los problemas existentes en la comunidad, algunas de ellas han logrado mitigar algunos de ellos, pero a pesar de esto aún quedan varios aspectos por mejorar.

#### **IV.2.2. Escenario gobernanza.**

La comunidad de Puerto Santa Ana está habitada por cuatro nacionalidades indígenas: Kichwa, Shuar, Achuar y Zápara. Una de las formas de producción local es la minga que es un proceso de colaboración conjunta realizada por los miembros de la comunidad las cuales atienden la seguridad, brindan armonía y tranquilidad.



La comunidad cuenta con 78 núcleos familiares y una población aproximada de 350 habitantes, estructurada por medio de un estatuto en el que se encuentra un consejo de gobierno; la directiva comunitaria que es la que toma decisiones importantes de la comunidad y se reúnen cada 15 días para tratar asuntos de relevante interés y planes de mejoras para sus habitantes.

#### **IV.2.3. Escenario producto/servicio.**

Los principales medios de sustento de la comunidad Puerto Santa Ana son la Agricultura, la actividad piscícola, la venta de artesanías, los atractivos turísticos con los que cuentan y en menor proporción la venta de madera.

- a) **Actividad agrícola:** principal fuente de ingresos económicos de la comunidad, teniendo la producción de maíz, naranjilla, yuca, caña de azúcar, papachina, plátano y otros productos.
- b) **Actividad piscícola:** la realizan el 1% de la población, ya que, la inversión excede los recursos económicos de los habitantes. La población realiza esta acción en los ríos existentes de la comunidad pero a menor escala, por lo que no causa daños ambientales sin extinción de especies.
- c) **Actividad gastronómica:** la efectúan quincenalmente mediante ferias y es la más representativa, puesto que, preparan comida típica de la zona, entre ellos están: Chicha de Yuca, Chonta y Plátano.- su preparación es realizada por mujeres de la comunidad, las cuales mastican y fermentan con su boca la chicha. Esta bebida es un energizante natural para largas caminatas dentro de la selva y es servida en pilches hechos a mano por ellas mismas. Ayampaco.- es preparado en hojas de bijao; este puede ser de pollo o pescado y viene acompañado con palmito, yuca, ensalada, plátano y la tradicional guayusa. Carnes Silvestres.- esta es en menor proporción pero se la realizan una vez al mes y son producto de las caserías de los habitantes, pueden ser guatusa, sajino, mono, danta y armadillo.
- d) **Actividad artesanías:** el 80% de las mujeres de la comunidad se dedican a esta actividad la cual la realizan con productos de la zona y 100% naturales como son; plumas, raíces, tallos y frutos secos; con ellos elaboran una singular gama de artesanías entre ellas tenemos collares, aretes, llaveros, esferos, pulseras, cinturones, trajes y bolsos Estas son vendidas y ofrecidas en las ferias quincenales de la comunidad.

#### **V. ATRACTIVOS TURÍSTICOS CON LOS QUE CUENTA LA COMUNIDAD:**

Se realizó en la comunidad el inventario de atractivos turísticos donde se pudo encontrar 10 atractivos entre naturales y culturales. El principal problema es la jerarquización y su puesta en el mercado.

#### **VI. ESCENARIO MERCADO**

De las actividades que genera la comunidad alguna de ellas son ofertadas en los mercados locales, parroquiales y cantonales, con el fin de generar un ingreso económico a sus familias. Entre las actividades productivas comercializadas en el mercado son:

La producción de cultivos como la yuca, papachina, plátano, cacao, papa voladora, zambo, coco del monte, cebollín, morete, naranjilla, camote, etc., a precios módicos y vendidos en grandes cantidades a los comerciantes de la ciudad de Puyo.

La actividad gastronómica es otra fuente de ingreso económico, ya que preparan platos típicos cada 15 días para la feria, también en programas de la comunidad donde son invitados autoridades y personas naturales.

Las artesanías elaboradas por la asociación Sichi Warmi se comercializan en las ferias artesanales a nivel nacional los cuales son muy valoradas por los turistas extranjeros.

Actividades turísticas en menor proporción también generan recursos, entre ellos tenemos recorridos por los distintos senderos, apreciación de danza y artesanías, purificación, visita al mirador y degustación de comida típica.

## **VII. ESCENARIO INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO**

Existe una deficiencia en este punto, porque no se ha desarrollado por varios motivos, el principal es la falta de acceso a nuevas tecnologías y su desarrollo. La comunidad cuenta con una correcta delimitación territorial, es decir, con un levantamiento planimétrico realizado por el GAD de Mera, lo cual es muy importante para cada familia y para las comunidades cercanas.

## **VII. ESCENARIO FINANZAS**

Disponen de una cuenta comunitaria la que ayuda a manejar bien los recursos económicos de sus habitantes en la que depositan aportaciones de sus miembros para paga de servicios básicos, gastos de diligencias, ganancias obtenidas por la actividad turística o actividad productiva. La comunidad además puede acceder a créditos a través de entidades financieras como son el Banco Nacional del Fomento y la Cooperativa de Ahorro y Crédito CACPE Pastaza para emprendimientos de producción, artesanales y en el ámbito turístico con tasas de interés muy bajo por tratarse de una comunidad y por ser proyectos comunitarios.

Existe apoyo por parte de instituciones públicas como son el Consejo Provincial de Pastaza y el MAGAP para el emprendimiento de chacras agroecológicas con su debida capacitación e insumos suficientes, entregando un promedio de 60 plantas por familias como cacao, limón y plantas maderables.

## **IX. MATRICES DE EVALUACIÓN Y DELIMITACIÓN DE LÍNEAS ESTRATÉGICAS DE ACCIÓN**

Para la delimitación de líneas estratégicas se realizaron las siguientes actividades:

- Realización de matriz de evaluación del perfil competitivo con el fin de saber cómo se encuentra la comunidad en comparación a otras que tengan los mismo servicios y productos, de esta forma conocer la competencia, posibles colaboradores, entre otros.

- Análisis participativo de la para la creación de la matriz FODA, que sirve para formular las estrategias respectivas, en beneficio de la comunidad.
- Realización una matriz DOFA es decir del cruce de fortalezas - oportunidades, fortalezas - amenazas, debilidades - oportunidades, debilidades - amenazas. Teniendo como resultado 5FO, 5FA, 5DO, 5DA.

De los resultados obtenidos se puede indicar lo siguiente:

- El análisis permite conocer quiénes son los principales competidores dentro de la zona de influencia y plantear estrategias para competir con los más fuertes.
- La matriz indica que la comunidad Puerto Santa Ana tiene una calificación de 2,82%, es decir tiene fortalezas que la hacen superior a sus comunidades aledañas; le sigue la comunidad Nueva Vida con una calificación de 2,35%, siendo ésta muy parecida a la Comunidad Puyo Pungo con una calificación de 2,23%. Por último el competidor más débil se concentra la comunidad La Encañada con una calificación de 1,93%.
- Los resultados indican que la comunidad analizada se encuentra por encima de las comunidades aledañas y es un fuerte competidor dentro de su zona de afluencia, sin embargo no se debe dejar a un lado las debilidades que tiene, tomando medidas para mitigarlas.

## **X. PROPUESTA DE OBJETIVOS**

- Generar fuentes de trabajo para los pobladores de la comunidad mediante la inserción de sus conocimientos en la actividad turística, evitando así la migración de los habitantes.
- Promover el mantenimiento de los recursos naturales y culturales acorde a un sistema de desarrollo de sostenibilidad.
- Insertar a nivel nacional e internacional como una empresa turística comunitaria al alcance de todos con paquetes personalizados.
- Mantener vivas las tradiciones y costumbres mediante la elaboración de productos gastronómicos típicos, al igual que propiciar la diversión lúdica y elaboración de artesanías.
- Elaborar planes o programas de capacitación constante en las áreas de las distintas actividades del turismo, conservación del medio ambiente, seguridad alimentaria, guianza , atención al cliente, etc.

## **XI. PROPUESTA DE PRINCIPIOS, VALORES Y POLÍTICAS**

### **Principios:**

- Eficacia y Eficiencia en cada una de las actividades designadas
- Participación en cada uno de los ámbitos relacionados a la comunidad
- Responsabilidad ambiental
- Transparencia en trámites y actividades realizadas dentro y fuera de la comunidad.
- Calidad en los servicios ofertados

### **Valores:**

- Justicia en la igualdad de oportunidades para todos los habitantes.

- Entusiasmo para emprender cada actividad con positivismo y motivar al visitante.
- Solidaridad entre los habitantes, entendiéndose que son parte del desarrollo sostenible de la comunidad.
- Lealtad con nuestras creencias.
- Sentido de pertenencia cuidando los bienes existentes en la comunidad.

#### **Políticas:**

- Concebir al turismo comunitario como modelos de desarrollo y fuente dinamizadora de ingresos económicos a la comunidad.
- Supervisar los recursos y actividades de conservación para su sostenibilidad.
- Incentivos al personal de acuerdo a su desempeño
- Mantener intactos las costumbres, tradiciones y lenguas nativas de la comunidad.
- Precios accesibles a operadoras de turismo que vendan paquetes turísticos De nuestra localidad y a grupos de estudiantes con fines de investigación.

## **XII. ESTRUCTURACIÓN DEL PLAN**

Se debe establecer un sistema de gestión colaborativo y creador de sinergias con los demás actores y agentes de la actividad turística, pública y privada, por este motivo se debe establecer un organigrama simple para poder visualizar de mejor manera el control de todas las funciones que desempeña cada miembro dentro de la comunidad y delimitar responsabilidades en cada una de las actividades establecidas.

**Nivel Legislativo:** Toma de decisiones (Presidente y Directiva de la comunidad)

**Nivel Directivo:** Dirección y control (Interpretación Turística)

**Nivel Administrativo y Operativo:** Desarrollo de actividades (Contador , Guías, Habitantes y Asociaciones)

### **XII.1. Meta.**

Involucrar a cada uno de los habitantes de la comunidad Puerto Santa Ana dentro de cada programa que conforma el Plan Estratégico Participativo para el desarrollo de la actividad turística, utilizando los recursos naturales y culturales con los que cuenta el espacio territorial, con la finalidad de trabajar en conjunto para la prosperidad de la comunidad.

### **XII.2. Diseño de los Programas.**

Los programas están detallados de manera sencilla y clara para una mejor comprensión; cada uno de ellos se ha creado en base a la realidad actual de la comunidad.

#### **XII.2.1. Programa de capacitación.**

Se crea este programa con el fin de explotar al máximo las habilidades físicas e intelectuales de sus habitantes, para que sean utilizadas en el trabajar diario de cada emprendimiento de la comunidad.

El objetivo es capacitar a los habitantes de la comunidad Puerto Santa Ana en guianza, atención al cliente, seguridad alimentaria y conservación del medio ambiente para de esta forma mejorar la actividad turística en la comunidad.

Como acciones están: organizar grupos para participación en talleres; gestionar convenios con instituciones que apoyen en las capacitaciones; diseñar horarios, fechas y temas a capacitar.

#### **XII.2.2. Programa de mejoramiento de atractivos.**

Se crea este Programa con el fin de brindar al turista una experiencia inolvidable en atractivos ordenados y con un buen acceso, ya que, de impresión que cause cada uno de ellos dependerá la afluencia de más turistas a la comunidad.

El objetivo es implementar acciones que permitan mejorar la experiencia dentro de cada uno de los atractivos para dar un impulso al desarrollo ordenado de la comunidad.

Las acciones a realizar son: recolección y reciclaje de los desechos orgánicos e inorgánicos; mingas comunales; monitoreo y registro de turistas y visitantes.

#### **XII.2.3. Programa de ordenamiento de espacio turístico.**

El programa pretende planificar el territorio analizando la sociedad y los factores que los rodean, para utilizar los recursos de la mejor manera y el espacio disponible para cada uno de ellos.

El objetivo es identificar las áreas es decir atractivos y sus posibles problemas existentes para buscar alternativas que permitan desarrollar eficazmente la actividad turística mediante la conservación y distribución espacial adecuada.

Las acciones a llevar a cabo son: levantamiento Topográfico Municipal, Dotación y establecimiento de señalética turística y Plan de seguridad turística.

#### **XII.2.4. Programa de paquetes turísticos**

Este programa busca la creación de paquetes turísticos para el desarrollo de la actividad turística en la comunidad, difundiendo y promocionando los atractivos turísticos.

El objetivo es dar facilidad al turista de elegir un paquete de acuerdo a sus necesidades económicas y disponibilidad de tiempo, estableciendo rutas personalizadas y guías calificados para una mejor comprensión y disfrute de cada uno de los atractivos.

Las acciones son: elaborar itinerarios escritos en dos idiomas (Español- Inglés); elaboración de rutas dirigidas con guías especializados; elaboración de rutas dentro y fuera de la selva acompañada de la convivencia de sus cuatro nacionalidades.

#### **XII.2.5. Programa de impulso o desarrollo turístico comunitario**

La comunidad posee una vasta riqueza natural y cultural, el convivir con ellos más las distintas formas de vida de sus habitantes hacen que se vuelva una experiencia inolvidable para el turista. El poder alojarse en viviendas rústicas a la luz de una fogata, degustar de sus platos típicos, sus leyendas, sus bailes tradicionales y palpar su dinamismo productivo hacen que la comunidad sea reconocida no solo por conseguir un beneficio económico sino por abrir las puertas a los visitantes de manera sincera y volviéndolo parte de ellos. Para que esto se lleve a cabo se trabajará con familias de la comunidad dispuestas a convivir con los visitantes, mediante el proyecto se los dotará de inmuebles necesarios para brindar un servicio de calidad.

El objetivo es impulsar un convivir comunitario con cada uno de los visitantes rescatando los saberes ancestrales de las distintas nacionalidades de sus habitantes para poder compartirlo. Las acciones a llevar a cabo son: delegar responsabilidades por familias, equipamiento a viviendas para convivir comunitario, organizar a las mujeres para realización de artesanías y organizar al grupo de danza

### **XIII. CONCLUSIONES**

Existen cinco fuertes calificados como factores positivos, que proporciona una tendencia futura aceptable, ya que ayudan en la toma de decisiones cuando se lleve a cabo el Plan Estratégico.

La comunidad Puerto Santa Ana cuenta con disponibilidad de flora y fauna sin valor de uso; así como sus costumbres y tradiciones únicas en la zona por poseer sus cuatro nacionalidades; que no han sido manejados de forma técnica y sustentable, debido a la deficiente dotación de servicios básicos, lo que se ha visto reflejado en una paulatina disminución de la oferta turística.

El nivel de aceptación de los turistas especialmente extranjeros por un turismo comunitario y vivencial es sumamente alto, lo que demuestra que la comunidad y el Cantón necesitan una diversificación de su oferta para captar nuevos segmentos de mercados, lo que permitirá una dinamización económica.

La comunidad tiene importantes fortalezas como contar con cuatro etnias diferentes, Kichwa, Shuar, Acruar y Zápara, lo que hace de Puerto Santa Ana un lugar único y biodiverso. Además de poseer flora y fauna en abundancia para fines investigativos y de conservación.

La matriz MPC tuvo como objetivo principal conocer a los competidores de la comunidad y conocer cuáles son los más fuertes para crear estrategias y competir con ellos. Como resultado se obtuvo que la Comunidad Puerto Santa Ana tiene un 2,8% que la hacen superior a sus comunidades aledañas; siguiéndole la comunidad Nueva Vida con una calificación de 2,35%, siendo ésta muy parecida a la Comunidad Puyo Pungo con una calificación de 2,23%. Y por último siendo el competidor más débil se concentra la comunidad La Encañada con una calificación de 1,93%.

En contexto la planificación juega un papel importante y esencial en un sitio, ya que, permite delimitar recursos y responsabilidades para el desarrollo adecuado y ordenado de los elementos sociales con el propósito de transformar la realidad, pues su ausencia causa desequilibrios en el sistema de convivencia de los habitantes de la localidad y del entorno que los rodea, por ello a pesar de necesitar grandes esfuerzos para su realización, consigue lograr grandes cambios en un lugar determinado.

En base a las dos matrices analizadas podemos concluir que la comunidad Puerto Santa Ana tiene ventajas significativas para introducirse en el mercado competitivo del turismo comunitario y mantenerse sosteniblemente en el tiempo mediante el aprovechamiento de sus oportunidades y fortalezas existentes.

La formulación del plan de acción turística tiene como finalidad crear programas que ayuden a la sostenibilidad tanto del ambiente como del desarrollo de la actividad turística de la comunidad.

**RECOMENDACIONES:**

Actualizar PDOT y elaborar un Plan de Desarrollo Turístico Sostenible de la Parroquia Madre Tierra por ser una fuente de información externa importante y por ser la más cercana a la comunidad Puerto Santa Ana.

Monitoreo y gestión de la información previamente levanta de la Comunidad Puerto Santa Ana para futuras investigaciones, con la idea de hacer un análisis y comparación de los avances o cambios que ha sufrido la comunidad.

Aprovechar el apoyo del IEPS para emprender proyectos productivos que beneficien a la comunidad.

Mantener sus lenguas nativas para emprender actividades turísticas comunitarias, aprovechando los recursos existentes en la localidad.

Emprender proyectos para la construcción de cabañas par hospedaje de los turistas.

Educar a los jóvenes de la localidad en el ámbito de la hospitalidad al turista e incentivarles a crear proyectos en su comunidad que beneficien a todas las familias existentes.

**XIV. BIBLIOGRAFÍA**

- Acerenza, M. (2006). Política Turística y Planificación del Turismo. México: Trillas
- Cazorla, A., De los Rios, I., Salvo, M. (2007). Desarrollo Rural: Modelos de Planificación. España: Peninsular
- Chiavenato, I., Sapiro, A. (2010). Planeación estratégica Fundamentos y Aplicaciones. Brasil: Elsevier.
- Equipo Consultor CDETERR. (2015). Plan de Ordenamiento Territorial de Mera. Ecuador: Mera
- Hernández, A. (2009) Planificación Turística un enfoque metodológico. México: Trillas
- Jiménez, L., Jiménez, W. (2013). Turismo tendencias Globales y planificación estratégica. Bogotá: Ecoe Ediciones
- Mejía, C., Peña, J. (2009). Plan de Ordenamiento Territorial Madre Tierra. Ecuador: Madre Tierra

**LINKOGRAFÍA:**

- Graffe, G. (2006). La planificación modalidades y el uso de modelos. Recuperado el 03 de Septiembre de 2015, de [http://cursos.campusvirtualsp.org/repository/coursefilearea/file.php/61/bibli/m3-planificacion\\_modalidades\\_y\\_el\\_uso\\_de\\_modelos.pdf](http://cursos.campusvirtualsp.org/repository/coursefilearea/file.php/61/bibli/m3-planificacion_modalidades_y_el_uso_de_modelos.pdf)
- Bonilla, M., Molina, J., Morales F. (2006) Planificación: tipos y herramienta. Recuperado el 03 de Septiembre de 2015, de <http://frankmorales.webcindario.com/trabajos/tiposplani.html>

- Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Mera. (2012). Ordenanza nueva orgánico por Procesos. Recuperado el 07 de Enero de 2016, de [http://www.municipiomera.gob.ec/imagenes/ordenanzas/ordenanza\\_nueva\\_organico\\_por\\_procesos.pdf](http://www.municipiomera.gob.ec/imagenes/ordenanzas/ordenanza_nueva_organico_por_procesos.pdf).

#### HOW TO CITE THIS ARTICLE IN BIBLIOGRAPHIE

Del Corral, V. H. et al. (2018). “Plan estratégico participativo para el desarrollo de la actividad turística en la comunidad Puerto Santa Ana, Parroquia Madre Tierra, Provincia de Pastaza – Ecuador” *Rotur. Revista de Ocio y Turismo*, 12(1): 48-63, <http://www.rotur.es>, ISSN: 1888-6884