



ISSN: 1390-5775

ISSN-e: 2661-6696

Desarrollo organizativo del turismo comunitario en comunidades rurales del sur de Manabí: estrategias para el fortalecimiento y sostenibilidad

Organizational development of community-based tourism in rural communities in southern Manabí: strategies for strengthening and sustainability¹

Jean Carlos Avellán Vera
jean.avellan@espm.edu.ec
[https://orcid.org/0009-0005-5908-6923²](https://orcid.org/0009-0005-5908-6923)

Miriam Paola Ganchozo Lucas
mganchozol@espm.edu.ec
[https://orcid.org/0000-0002-5966-9871³](https://orcid.org/0000-0002-5966-9871)

María Valeria Fernández Loor
maria.fernandez@espm.edu.ec
[https://orcid.org/0000-0003-2031-2055⁴](https://orcid.org/0000-0003-2031-2055)

**Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López,
Ecuador**

¹ Manuscrito recibido el 25 de marzo de 2025 y aceptado tras revisión editorial y de pares doble ciego el 22 de julio de 2025. Kalpana-Revista de Investigación. no. 29. Publicación semestral (diciembre-2025) ISSN-e: 2661-6696 ISSN: 1390-5775.

² Egresado de la universidad ESPAM MFL, de la carrera de Turismo.

³ Magíster en turismo mención en gestión sostenible en destinos turísticos ESPAM MFL (2019). Docente Carrera de Turismo y Turismo y Hotelería de la ESPAM/MFL.

⁴ Docente a tiempo completo de la carrera de Turismo y Turismo y Hotelería de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López. Magíster en turismo mención en gestión sostenible en destinos turísticos.

Resumen

La investigación aborda la problemática del desarrollo organizativo del turismo comunitario en las comunidades rurales del sur de Manabí, persistiendo limitaciones estructurales de consolidación como alternativa de desarrollo sostenible. Entre las principales debilidades se encuentran la insuficiencia de infraestructura básica, falta de capacitación continua de los actores locales y una débil articulación con autoridades gubernamentales. La investigación se centró en evaluar el estado actual del desarrollo organizativo del turismo comunitario, cuya metodología fue de enfoque mixto, con el método analítico-sintético y el análisis documental. En el trabajo de campo se aplicaron entrevistas semiestructuradas a líderes comunitarios, emprendedores locales y representantes institucionales, además de realizar un análisis FODA estratégico. Los resultados revelan una estructura organizativa participativa, con cierto grado de autonomía, aunque limitada por factores operativos y de gestión. El turismo comunitario presenta un alto potencial para diversificar la economía local y conservar el patrimonio natural y cultural. Se concluye que es prioritario consolidar alianzas interinstitucionales, mejorar la infraestructura y promover procesos formativos continuos que fortalezcan la gestión local. Se plantea un modelo de gestión participativa que articula a los actores comunitarios con instituciones externas, orientado a garantizar un desarrollo turístico sostenible, inclusivo y con beneficios reales para las comunidades involucradas.

Palabras clave: asociatividad; sostenibilidad; participación; inclusión; dinamización.

Abstract

This research addresses the challenges of organizational development in community-based tourism in rural communities of southern Manabí, where structural limitations persist in consolidating it as a sustainable development alternative. The main weaknesses include insufficient basic infrastructure, a lack of ongoing training for local stakeholders, and weak coordination with government authorities. The research focused on assessing the current state of organizational development in community-based tourism, using a mixed-method approach, the analytical-synthetic method, and documentary analysis. Fieldwork included semi-structured interviews with community leaders, local entrepreneurs, and institutional representatives, as well as conducting a strategic SWOT analysis. The results reveal a participatory organizational structure with a certain degree of autonomy, although limited by operational and management factors. Community-based tourism presents significant potential for diversifying the local economy and conserving natural and cultural heritage. It is concluded that consolidating inter-institutional partnerships, improving infrastructure, and promoting ongoing training processes to strengthen local management are priorities. A participatory management model is proposed that connects community stakeholders with external institutions to ensure sustainable, inclusive tourism development with real benefits for the communities involved.

Key words: associativity; sustainability; participation; inclusion; revitalization.

Introducción

El turismo comunitario es una modalidad que se caracteriza por la participación activa y directa de las comunidades locales en la planificación, gestión y beneficios de las actividades turísticas, cabe resaltar que este enfoque promueve un desarrollo sostenible y equitativo, al tiempo que ofrece a los visitantes una experiencia auténtica y enriquecedora, basada en la cultura, tradiciones y entorno natural de la comunidad anfitriona (Aguirre y Mestanza, 2022). Por otra parte, Loor et al. (2020) indican que el turismo comunitario es un modelo cuyo objetivo es, que las comunidades rurales pasen de ser objetos a sujetos de desarrollo, en el cual la localidad sea protagonista de su progreso, sin embargo, el avance de este tipo de turismo enfrenta una serie de desafíos que deben ser abordados para maximizar su potencial.

Según Noboa (2022), uno de los principales obstáculos es la falta de infraestructura adecuada en las comunidades rurales, en cuales se puede denotar, carreteras en mal estado, falta de servicios básicos, como agua potable y la ausencia de instalaciones turísticas adecuadas, asimismo, la falta de capacitación en gestión turística y habilidades entre los miembros de las comunidades puede dificultar el desarrollo de esta modalidad turística. Adicionalmente Márquez (2021), indica que es vital promover la participación activa de todos los miembros de la comunidad, ya que ello garantiza que los beneficios del turismo sean distribuidos equitativamente, teniendo como finalidad la contribución del bienestar general. En Ecuador, de acuerdo con Loor et al. (2020) esta modalidad se ha convertido en una alternativa viable para el desarrollo local en varias comunidades rurales y pueblos indígenas, permitiendo a estas comunidades gestionar de manera autónoma sus recursos turísticos y mejorar su calidad de vida.

Este modelo de turismo no solo promueve la inclusión y la equidad, sino que también contribuye a la preservación de los saberes ancestrales y la biodiversidad, aspectos fundamentales en un país megadiverso como Ecuador. Sin embargo, a pesar de sus múltiples beneficios, según Huaraca et al. (2021), el turismo comunitario en el país enfrenta diversas problemáticas, una de ellas la infraestructura y de acceso a servicios básicos en las comunidades rurales, lo cual limita la capacidad de estas comunidades para recibir y atender a los turistas de manera óptima. Cabe resaltar que esta carencia de infraestructura se debe, en gran medida, a la insuficiente inversión pública y privada en estas áreas.

Otra problemática relevante es la falta de planificación en la asociatividad comunitaria. Molina et al. (2022) menciona que en el desarrollo del turismo comunitario existe la presencia de conflictos de intereses, donde varias comunidades no presentan estructuras organizativas sólidas ni una coordinación efectiva entre los distintos actores locales, lo que dificulta la implementación y sostenibilidad de proyectos turísticos, asimismo, afecta negativamente la calidad de la oferta turística y limita la capacidad de las comunidades para llevar a cabo una gestión turística.

En el contexto de la provincia de Manabí, el turismo comunitario enfrenta desafíos particulares derivados de la falta de planificación, Zambrano et al. (2022) indica que, a pesar que el territorio cuenta con un potencial turístico significativo en recursos naturales y cultural, muchas comunidades de Manabí no han logrado organizarse de manera eficiente para aprovechar estas ventajas, ciertamente, la ausencia de mecanismos de coordinación y cooperación entre las comunidades locales ha llevado a una fragmentación de esfuerzos y a una competencia desleal entre ellas.

Según Yépez et al. (2021) otra problemática que enfrenta el turismo comunitario en Manabí es el desconocimiento de la comunidad en temas relacionados con actividades turísticas, siendo evidente que muchas comunidades necesitan de la formación y capacitación para gestionar y desarrollar actividades turísticas de manera efectiva. Además, Vera y Veloz (2023) expresan que la limitada diversificación de los productos turísticos es una barrera significativa para el desarrollo del turismo comunitario en Manabí, ya que repercute en que la

oferta turística en la región tiende a ser monótona y centrada en unos pocos atractivos, lo que reduce la atractividad del destino.

En la zona Sur, la cual está conformada por los cantones Puerto López, Jipijapa, Paján, Santa Ana, 24 de Mayo y Olmedo, la oferta turística es caracterizada por sus recursos históricos, culturales, tradicionales y naturales los cuales atraen a una numerosa cantidad de turistas interesados en el ecoturismo y las actividades marinas, no obstante, dentro de este territorio también es llevada a cabo la actividad turística comunitaria, según Font et al. (2022), esta práctica es representativa de comunidades de Puerto López como Agua Blanca, Salango, Las Tunas, El Pimental, asimismo en los cantones de Jipijapa y Paján se encuentran comunas como Cantagallo, San Miguel de Chade, Agua Dulce, entre otros, sitios que tienen iniciativas de turismo comunitario las cuales buscan ofrecer a los visitantes una experiencia más auténtica y enriquecedora, basada en sus tradiciones culturales, historia y entorno natural.

La estructura de las organizaciones comunitarias en Puerto López suele estar basada en un modelo participativo, donde los miembros de la comunidad tienen voz y voto en la toma de decisiones, resalta Font et al. (2022) que se reconocen los beneficios sociales del turismo, destacando la mejora en los servicios públicos de la comunidad, así como en las infraestructuras y los medios y vías de transporte, lo cual asegura una mejor calidad de vida. Sin embargo, el desarrollo de las comunidades en Puerto López no está exento de desafíos, cabe resaltar que la sostenibilidad de las mismas depende en gran medida del acceso a recursos financieros y técnicos, así como de la capacidad para adaptarse a las fluctuaciones del mercado turístico.

Con base a lo anteriormente planteado, el principal objetivo de la investigación es diagnosticar el desarrollo organizativo del turismo comunitario en las comunidades de la zona sur de Manabí, con el propósito de evaluar las condiciones actuales de infraestructura, organización y gestión turística en la región, además de identificar los desafíos y oportunidades del turismo comunitario en dichas comunidades, para así proponer estrategias para fortalecer la capacidad organizativa y mejorar la calidad de la oferta turística. Por lo tanto, esta investigación no solo busca mejorar el desarrollo organizativo del turismo comunitario en el sur de Manabí, sino que también promueve un modelo turístico inclusivo y sostenible, que puede servir como referencia para otras comunidades rurales en Ecuador y la región.

Metodología

El presente estudio se basa en un análisis cuantitativo y cualitativo, y se establece desde un enfoque exploratorio. Esta investigación se llevó a cabo de manera no experimental, ya que no implica la realización de pruebas durante su desarrollo. En cuanto a los métodos utilizados, se aplicaron tanto el analítico como el sintético. Para la determinación del diseño metodológico de la investigación se analizaron tres propuestas metodológicas (Suntasig y Sunasig, 2024); (Shiguango et al. 2021) y (Valencia y Pelegrín, 2024). Estas investigaciones científicas tuvieron una mayor relación con el tema de investigación “Evaluación del desarrollo organizativo del



turismo comunitario en comunidades rurales del sur de Manabí: Estrategias para el fortalecimiento y sostenibilidad del sector”.

El diagnóstico integral del territorio, tuvo como finalidad obtener una visión detallada del desarrollo organizativo del turismo comunitario en las comunidades rurales de la zona sur de Manabí. Para ello, fue necesario la revisión de documentos oficiales que proporcionaron el marco normativo y contextual necesario. Además, se identificaron las principales comunidades de turismo comunitario de la zona sur de Manabí, del mismo modo, se entrevistaron a los actores involucrados en el turismo comunitario, como líderes, emprendedores locales y autoridades municipales, además, se realizó un análisis FODA estratégico, donde se identificaron áreas de mejoras y oportunidades mediante un enfoque estratégico de dichas organizaciones. Cabe indicar que el análisis se realizó utilizando el método analítico-sintético.

Para la evaluación de los enfoques de asociatividad, se analizó el perfil organizativo y la gestión comunitaria de las asociaciones involucradas, fue necesario el uso de los métodos analítico y sintético, así mismo entrevistas a los líderes comunitarios (3) y visitas de campo, este proceso permitió obtener una comprensión profunda de la estructura organizativa y la dinámica de gestión en el contexto del turismo comunitario. La estructuración del modelo de gestión con base al turismo comunitario, el cual fue específicamente diseñado para potenciar el turismo rural en las comunidades de la zona sur de Manabí, se utilizaron técnicas como el *brainstorming* para generar ideas en la construcción de la propuesta, también, fue necesario el uso de la matriz FODA ponderado determinando las principales problemáticas que enfrentan las comunidades, y la matriz de marco lógico, la cual proporciona los objetivos y actividades necesarios a ejecutar.

Desarrollo de la investigación

1. Diagnóstico integral

Como parte del diagnóstico integral del territorio, mediante el trabajo de campo y con base al análisis bibliográfico, se muestran las principales comunidades de turismo comunitario de la zona sur de Manabí, las cuales fueron seleccionadas por su trayectoria consolidada en prácticas de turismo comunitario, lo cual brinda un escenario propicio para evaluar el nivel de madurez organizativa y los desafíos contemporáneos del sector, la heterogeneidad estructural y funcional, por criterios territorial y de accesibilidad, dado que las tres se localizan en cantones de la zona sur de Manabí con alto potencial turístico y finalmente, la disponibilidad de información primaria y la apertura de los actores locales para participar en entrevistas y trabajo de campo, las cuales se presentan en la tabla 1:

Tabla 1. Principales comunidades de turismo comunitario de la zona sur de Manabí

Nombre del cantón	Nombre de la comunidad
Puerto López	Comunidad de Agua Blanca
Jipijapa	Red de turismo comunitario
Manta	Ligüíqui

Elaboración propia, 2025.

Estas comunidades son los principales referentes de turismo comunitario en la zona sur de Manabí, cuya gestión y operación fue analizada a continuación en la tabla 2, la información se fundamenta en la investigación documental y el trabajo de campo, desde el ámbito político, socioeconómico y ambiental del territorio. Para ello se aplicaron visitas técnicas y una exhaustiva revisión bibliográfica.

Tabla 2. Caracterización del territorio desde el ámbito político, socioeconómico, y ambiental

Ámbito	Indicador	Comunidades		
		Agua blanca	Red de turismo comunitario	Ligüíqui
Social	Demografía	• 300 habitantes	• 280	• 300
	Educación	• Primaria 45% • Secundaria 38% • Superior 17%	• 37% • 47% • 16%	• 23% • 48% • 29%
	Salud	Curandero tradicional	IDENT	IDENT
	Viviendas y servicios	• Viviendas habitables 73% • Red de agua pública 0% • Pozo séptico 100% • Recolector de basura 0% • Luz red pública 95% • Teléfono e internet 79%	• 68% • 0% • 100% • 0% • 97% • 73%	• 81% • 68% • 75% • 100% • 99% • 78%
	Cultura	• Fiestas religiosas San pedro y San Pablo • Museo arqueológico-antropológico de la comuna Agua Blanca • Elaboración de artesanías Comida típica	• Elaboración de artesanías. • Comida típica.	• Elaboración de artesanías. • Comida típica. • Cultura manteña • Arqueología.
	Político	• Reglamento para los Centros Turísticos Comunitarios. • Instructivo para el registro de Centros Turísticos Comunitarios. • Plan de ordenamiento territorial (PDOT). • Construcción del complejo turístico Agua blanca.	• Reglamento para los Centros Turísticos Comunitarios. • Instructivo para el registro de Centros Turísticos Comunitarios. • Reglamento para Centros Turísticos Comunitarios.	• Instructivo registro de Centros Turísticos Comunitario. • Reglamento para Centros Turísticos Comunitarios.
	Institutionalidad	• Operadoras turísticas. • Lideres comunitarios. • Ministerio de Ambiente (MAATE). • Ministerio de turismo. • CAD cantonal	• No aplica • No aplica • No aplica • No aplica • No aplica	• No aplica • No aplica • No aplica • No aplica • No aplica
	Económico	• Pesca 5% • Agricultura y ganadería %12 • Turismo 43% • Manufacutra 27% • Comercio 13%	• 3% • 29% • 39% • 15% • 12%	• 70% • 9% • 9% • 5% • 7%
	Ambiental	Clima	Precipitación 161.5mm Temperatura 20°C. -30°C.	20°C. -30°C. 24°C. -29°C.
	Suelos	• Parque Nacional Machalilla • Suelos Montañosos 61% • Colina 19% • Ondulado 8% • Escarpado 7% • Casi plano 5%	• Bosque Cantagallos • 52% • 18% • 12% • 8% • 10%	• Bosque Pacoche • 43% • 25% • 7% • 19%
	Flora y fauna	• Senderos ecológicos • Bosque seco	• Bosque seco • Senderos ecológicos	• Bosque Pacoche

	<ul style="list-style-type: none"> • Miradores • Viveros • Manglar • Venados, armadillos, lagartijas, ardillas 	<ul style="list-style-type: none"> • Miradores • Mono aullador, tigrillo, armadillos, lagartijas 	<ul style="list-style-type: none"> • Mono aullador, tigrillo, venado de cola blanca
Recurso turístico	<ul style="list-style-type: none"> • Comuna agua blanca • Laguna de agua sulfurada • Museo 	<ul style="list-style-type: none"> • Red de turismo comunitario • Wankavilka • Museo arqueológico 	<ul style="list-style-type: none"> • Playa de Ligüíqui • Corales marinos • Área patrimonial arqueológica

Fuente: Elaboración propia a partir de Alcívar y Molina. (2019), Aguilar et al. (2021) y Solorzano (2023)

El estudio analiza las comunidades Agua Blanca, Ligüíqui y la Red de Turismo Comunitario, identificando desafíos y fortalezas en servicios básicos, estructura política, economía y ambiente. En los servicios básicos Agua Blanca y la Red enfrentan carencias en acceso a agua pública y recolección de basura, mientras Ligüíqui posee una mejor infraestructura. La atención médica es limitada, predominando el uso de curanderos tradicionales, lo que refleja una riqueza cultural. En el aspecto político, todas las comunidades se rigen por el reglamento de turismo comunitario. Agua Blanca destaca por su estructura institucional robusta, respaldada por ministerios, a diferencia de la Red, que depende más de líderes locales. Económicamente, El turismo comunitario es la principal actividad económica, siendo Ligüíqui el más dependiente (70%), lo que lo hace vulnerable a fluctuaciones turísticas. Agua Blanca y la Red se diversifican con agricultura y manufactura. Según Albertino et al. (2024), esta actividad reduce la pobreza al generar empleo, especialmente para mujeres y jóvenes, y fortalece la gobernanza local.

En materia ambiental, Agua Blanca resalta por su patrimonio arqueológico y ubicación en el Parque Nacional Machalilla, mientras Ligüíqui atrae con recursos costeros y biodiversidad. Cuétara et al. (2022) destaca que el turismo comunitario fomenta la sostenibilidad al reemplazar prácticas extractivas por conservación.

Por lo tanto, las comunidades han logrado avances significativos, pero persisten desafíos que requieren atención y colaboración. La participación activa de las comunidades, junto con el apoyo adecuado de las autoridades y organizaciones externas, será crucial para el desarrollo sostenible del turismo comunitario en el futuro. Con base a lo planteado se presenta a continuación en la tabla 3 el análisis FODA estratégico basado en la información del estudio sobre el desarrollo comunitario y la gestión organizativa en las comunidades estudiadas, el mismo que se lo realizó mediante el trabo de campo, a través de los datos recopilados en las entrevistas a los líderes comunitarios.

Tabla 3. Análisis FODA

Fortalezas	Oportunidades
<ol style="list-style-type: none"> 1. Estructura organizativa sólida con comités activos que facilitan la toma de decisiones. 2. Experiencia y preparación académica de los miembros. 3. Creación de operadoras turísticas propias. 4. Autonomía y capacidad de auto gestión de las comunidades. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Crecimiento del interés en el turismo comunitario a nivel nacional e internacional. 2. Uso de redes sociales y marketing digital para promoción. 3. Posibilidad de colaboración con ONGs y autoridades para capacitación. 4. Desarrollo de proyectos sostenibles.

5. Capacitación de guías locales y miembros de la comunidad en turismo y atención al cliente.	5. Alianzas estratégicas con agencias de viaje y operadores turísticos nacionales.
Debilidades	Amenazas
1. Falta de infraestructura adecuada. 2. Necesidad de capacitación continua para guías. 3. Deficiente dialogo para resolver problemas. 4. Falta de visibilidad a nivel nacional e internacional. 5. Falta de colaboración significativa con las autoridades locales. 6. Falta de señalética adecuada y promoción insuficiente.	1. Compromiso limitado de las autoridades locales. 2. Contaminación de recursos hidráticos. 3. Competencia de otros centros de turismo comunitario. 4. Impacto negativo de la inseguridad en el turismo y administración de visitantes. 5. Cambio en las políticas gubernamentales que pueden afectar el apoyo del turismo comunitario.

Elaboración propia, 2025.

De acuerdo al análisis FODA, es evidente que las comunidades estudiadas presentan tanto ventajas como desventajas en el desarrollo del turismo comunitario y la gestión organizativa. Como parte de este análisis, el problema estratégico recae en: falta de colaboración y apoyo de las autoridades locales, infraestructura adecuada y capacitación continua para guías turísticos. Según Raza y Acosta (2023), esta situación genera una brecha significativa en la planificación y ejecución de proyectos turísticos.

Como solución estratégica se plantea, el fortalecimiento de alianzas y redes de colaboración, en la cual se debe establecer un dialogo activo con las autoridades locales, esto con la finalidad de establecer un marco de colaboración que incluya compromisos claros y de apoyo económico y logístico para el desarrollo del turismo comunitario. De acuerdo con Yépez et al. (2021), la colaboración interinstitucional permite aprovechar las fortalezas de cada actor involucrado en el desarrollo del turismo comunitario.

Finalmente, desarrollar campañas de promoción y marketing que incluyan tanto a las comunidades como a las autoridades locales, utilizando redes sociales, ferias y eventos para atraer turistas, lo que permitiría incrementar la visibilidad del destino y generar aun mayor interés en el turismo comunitario. Fernández et al. (2022) enfatizan que incorporar a las comunidades locales como a las autoridades, no solo fomenta un sentido de pertenencia, sino que también mejora la autenticidad del mensaje, el cual es crucial para atraer turistas, y que las plataformas digitales permiten llegar a mercados más amplios con costos relativamente bajos, mientras que las ferias y eventos ofrecen oportunidades para establecer contactos y promover directamente los atractivos del destino.

Tabla 4. Recursos turísticos y servicios

Recursos	Categoría	Comunidad	Servicios básicos	Servicios turísticos
Bosque seco húmedo	Natural	Ligüíqui	Luz, agua, internet, red vial, transporte	Guianza turística, observación flora y fauna
Museo	Cultural			Guianza turística, histórico-arqueológico
Playa Ligüíqui	Natural			Recreación, restauración
Arrecife	Natural			Snorkel, recreación
Laguna de azufre	Natural			Restauración, alojamiento guianza turística, observación flora y fauna, recreación,
Museo arqueológico	Cultural	Agua Blanca	Luz, agua, internet, red vial, transporte	Guianza turística, historia, arqueología
Ruinas arqueológicas	Cultural			Guianza turística, historia, arqueología
Bosque tropical	Natural			Observación flora y fauna, guianza turística
Bosque	Natural	Red de turismo	Luz, agua,	Turismo rural, agroturismo, observación de flora y fauna, educación ambiental, senderismo

Festividades patronales	Cultural	comunitario Jipijapa	Internet, red vial, transporte	Tradición y cultura, gastronomía, juegos populares, recreación, bebidas típicas
Museo comunitario	Cultural	Huancavilca	Guianza turística,	historia, arqueología, artesanías

Elaboración propia, 2025.

Como se puede apreciar en la tabla 4 los resultados del estudio de campo evidencian que las comunidades objeto de estudio cuentan con recursos y servicios turísticos, lo que facilita la interacción de la comunidad con los turistas que frecuentan dichas comunidades. Según Vargas et al. (2018) para el funcionamiento de los centros turísticos comunitarios y la entrega de un producto de alta satisfacción para el turista, es indispensable que cuente con los servicios básicos, así mismo, Rodas et al. (2015), afirman que el éxito del turismo comunitario radica en la calidad de la oferta turística con procesos eficientes, la diversidad de servicios, buena infraestructura, facilidades de acceso y la seguridad en el destino.

2. *Enfoques de asociatividad de las comunidades*

La evaluación de los enfoques de asociatividad, como parte de este proceso, se aplicó una entrevista en las principales comunidades en estudio, la misma que fue dirigida a los líderes de dichas organizaciones con el propósito de identificar perfil organizativo y gestión comunitaria de los territorios. Por ende, a continuación, en la tabla 5 se muestran los datos recopilados:

Tabla 5. Evaluación de los enfoques de asociatividad del perfil organizativo y gestión comunitaria

Pregunta	Comunidades		
	Agua Blanca	Ligüíqui	Red de turismo comunitario
¿Cómo describiría la estructura organizativa de la comunidad en términos de roles y responsabilidades?	El consejo de gobierno como primer representante, la asamblea quienes toman la decisión final y varios comités. Son comunidad hace aproximadamente 65 años y hacen turismo hace 40.	Presidente, vicepresidente, tesorero, secretario y un síndico. Son comunidad desde el año 1952 y en la actualidad están en proceso de ser un destino comunitario turístico. Son reconocidos por el MAG.	Son turismo comunitario desde el año 2004, pero entre 2012 y 2014 fue que se hicieron con la “Red de turismo comunitario Jipijapa Wankavilka”. Una asamblea en donde se eligen: presidente, vicepresidente, tesorero, secretario y vocales.
¿Qué tipo de colaboración existe entre la comunidad y las autoridades locales en el desarrollo del turismo comunitario?	No existe una buena colaboración entre la comunidad y la gobernanza, la comunidad es autónoma y auto gestionable.	La comunidad y la autoridad local no poseen una buena cohesión por ser una comunidad autónoma, pero, si tienen relación y articulan a las autoridades locales.	Existe un apoyo poco significativo y esencialmente casi un 01% en términos económicos. Por otra parte, se hace énfasis que reciben más ayuda por parte de las ONG y empresas extranjeras.
¿Considera que la organización ha evolucionado a lo largo del tiempo? ¿De qué manera?	Tiene sus inicios hace 40 años, en el cual solo desarrollaban la tierra.	Sí, ya que la comunidad cuenta con gente bien preparada (académicamente) y también con mucha experiencia.	Sí, se considera una evolución bastante significativa, en la actualidad estos ya poseen hasta su propia operadora turística.
¿Qué mecanismos o métodos de participación comunitaria se utilizan para la toma de decisiones en relación al desarrollo turismo de la comunidad?	Con el comité que es el ente principal para la toma de decisiones mediante una asamblea.	La asamblea general y se toman decisiones de manera interna y por votaciones.	Mediante una asamblea se toman las decisiones en torno al ámbito turístico y demás temas que tengan que ver con la comunidad misma.
¿Cuáles son los mayores desafíos que enfrentan la comunidad para desarrollar sus actividades y qué medidas se han tomado para superarlos?	El agua de los pozos que tienen ya está llegando a niveles de posible contaminación. Daños a los recursos del espacio geográfico del territorio comunitario. Menos visita de turistas a raíz de la pandemia.	La falta de compromiso de parte de las autoridades locales, por el tema de ser “Comunidad” y ser autónomas. Por ende, toman decisiones de manera interna y es la misma comunidad que busca y gestiona sus soluciones.	Capacitaciones para los guías locales, con el Ministerio de turismo. Falta de señalética y falta de infraestructura que se requería ayuda de las autoridades locales.
¿Qué tipo de capacitación y formación ha recibido la comunidad para gestionar el turismo comunitario?	Se capacita a guías de turismo de la comunidad, pero en otras áreas como agricultura u otras van otros representantes. Por lo general hechas por las autoridades locales	De parte del GAD de Manta. Del Banco comunitario – ONG’s – Dos corrientes	Se recibió una capacitación sobre la atención al cliente hace 2 años. Una ONG ha brindado algunas capacitaciones, pero éstas no son certificadas. Una integrante, ha sacado una capacitación en inglés B2
¿Qué estrategias se han implementado para promover y fortalecer el turismo comunitario en la comunidad?	No se han implementado nuevas estrategias.	Mingas para promover proyectos de la comunidad. Limpieza total. Cuidado y preservación de los recursos. Como estrategia principal se tiene a la organización interna	Propia operadora, Paquete turístico, Promoción por catálogo. Hacer su propio plan turístico, en las cuales pueden incluir comunidades externas.
¿Qué tipo de apoyo necesitan de las instituciones públicas y privadas para fortalecer el desarrollo del turismo comunitario?	Apoyo económico para poner en marcha proyectos.	Mayor compromiso de parte de la gobernanza y/o autoridades locales.	Infraestructura nueva y/o mejoras, servicios básicos, mejoras en el marketing para nacionales e internacionales y señaléticas
¿Cómo se promociona el turismo comunitario? ¿Qué canales de promoción se utilizan?	Autopromoción, eventos, ferias, prensa, influencers, redes sociales.	Tienen el festival del pulpo, influencers, redes sociales y prensa.	Redes sociales, publicidad local, página propia, una agencia en Perú
¿Cuáles son las principales expectativas de la organización para el futuro del turismo comunitario en la zona?	Hacer un megaproyecto en un estudio del agua, tener una embotelladora potable para obtener diferentes beneficios para la comunidad, pensando en poder obtener recursos económicos de esto y así poder mejorar a toda la comunidad.	Posicionarse en temas de turismo y cultura a nivel local, nacional e internacional.	Que cada una de las comunidades que conforman la “Red de turismo comunitario Jipijapa Wankavilka” tenga una fuente de ingresos sostenible, para que así no se pierda la cultura de los comuneros que habitan en ellas.

Elaboración propia, 2025.

La tabla evidencia el desarrollo del turismo comunitario en las comunidades objeto de estudio, centrándose en su estructura organizativa, los desafíos que enfrentan y las estrategias implementadas para su fortalecimiento. De las comunidades estudiadas, se puede apreciar que existe una estructura organizativa clara y participativa. La toma de decisiones se realiza a traves de asamblea general, donde los miembros de la comunidad tienen voz y voto. Esto fomenta la inclusión y participación activa de los miembros, lo que es fundamental para el éxito de cualquier iniciativa comunitaria.

De este modo, Narváez (2020) señala, que la estructura organizacional debe teorizarse en relación con la cultura y la imagen para comprender cómo interactúan las definiciones internas y externas de identidad organizacional. Por otra parte, Muñoz (2015) menciona que la estructura organizativa es fundamental para explicar el éxito o el fracaso de las organizaciones en el logro de los objetivos de sus campañas, como cambiar las leyes o imponer sanciones económicas para presionar a los Estados que infringen sistemáticamente los derechos humanos.

La creación de operadoras turísticas propias y la implementación de paquetes turísticos son ejemplos de esta evolución. Suárez (2024), manifiesta que las operadoras turísticas, han permitido que las comunidades no solo participen, sino que lideren la gestión de sus recursos turísticos. Sin embargo, también se evidencia que las comunidades enfrentan desafíos, como la falta de infraestructura adecuada y el limitado compromiso de las autoridades locales. En esta línea, Padilla y Murillo (2021) subrayan que la inversión pública y privada sigue siendo insuficiente para atender estas necesidades, además, el limitado compromiso de las autoridades locales en la promoción y gestión del turismo comunitario se traduce en políticas públicas poco efectivas y en la falta de programas de capacitación para los actores locales (Bravo y Zambrano, 2018).

Desde el punto de vista de García (2017), un modelo de gestión turística es una herramienta para la coordinación de los entes involucrados, de vinculación entre las iniciativas privadas y comunitarias con el apoyo de las planificaciones de los GAD, en función de potenciar un turismo sostenible. En el mismo sentido, Díaz (2018), indaga que un modelo de gestión es la simplificación de la realidad, que se ejecuta a través de una teoría, ley, hipótesis o una idea estructurada, para cumplir una función constructiva a través de los elementos que lo integran.

Elementos del sistema turísticos /Gobernanza

Con base a las entrevistas aplicadas a los líderes comunitarios de las comunidades de turismo comunitario, se pudieron obtener datos importantes sobre la gobernanza entorno al sistema turístico, las cuales se muestran a continuación en la tabla 6.

Tabla 6. Gobernanza de las comunidades de turismo comunitario de la zona sur de Manabí

Comunidad	¿Cómo están representados?
Agua blanca	El consejo de gobierno como primer representante, la asamblea quienes toman la decisión final y varios comités.
Ligüíqui	Presidente, vicepresidente, tesorero, secretario y un síndico.
Red de turismo comunitario	Una asamblea en donde se eligen: presidente, vicepresidente, tesorero, secretario y vocales.

Elaboración propia, 2025.

Por ende, el modelo de gestión turístico debe presentar una metodología que garantice el manejo del turismo sostenible, esencialmente mediante un proceso de planificar y organizar el trabajo, realizar un diagnóstico del territorio y efectuar un estudio profundo para obtener las mejores estrategias, a fin de aplicarlas en los diferentes ejes locales y propender el desarrollo de la comunidad (Alcívar y Mendoza, 2020). Por lo tanto, un modelo de gestión de turismo comunitario es un herramienta metodológica y práctica que permitirá a la población involucrada, optimizar el talento humano en función de mejoras económicas dentro de la práctica turística, respetando el recurso natural.

3. *Modelo organizativo para el desarrollo del turismo comunitario en las comunidades rurales de la zona sur de Manabí.*

El modelo turístico se centra en la participación activa de las comunidades locales, quienes gestionan directamente las actividades turísticas y distribuyen los beneficios de manera equitativa. A continuación, en la tabla 7, se presenta un análisis basado en la revisión de literatura y documentos relevantes sobre el desarrollo organizativo en este ámbito.

Tabla 7. Análisis bibliográfico del desarrollo organizativo del turismo comunitario

Autor, año	Definiciones
	Turismo comunitario y desarrollo organizativo
Bravo y Zambrano (2018)	El desarrollo organizativo del turismo comunitario requiere la descentralización de políticas, como una articulación de competencias y atribuciones de los espacios y actores en los diferentes niveles territoriales, ya que este es la unidad que mejor dimensiona los lazos de proximidad entre las personas, grupos sociales y organizaciones para ser movilidades en los planos de desarrollo.
Cabanilla (2020)	El turismo comunitario genera recursos directos e indirectos para los miembros de la comunidad y permite realizar obras que beneficien a todos.
Chávez (2021)	Modalidad turística que agrupa tres elementos fundamentales, los cuales son: aprovechamiento del entorno natural y cultural, teniendo como prioridad la sostenibilidad del medio ambiente y ámbito social, y finalmente, el llamado negocio turístico, es desarrollado por la comunidad misma que juega un papel predominante en dicha actividad.
Rojas y Pantelis (2021)	La administración de los recursos económicos debe considerar que los ingresos deben tener en cuenta el pago por trabajo realizado, reinversión en infraestructura, compra de insumos y el aporte a la comunidad que generalmente es en obras.
Bodero et al. (2022)	Un sistema organizativo comunitario es el cual, mediante las actividades coordinadas, definidas y disciplinadas, una organización lleva a cabo para lograr su misión y visión. Para alcanzar sus objetivos, las organizaciones implementan directrices o etapas estratégicas específicas y medibles.

Elaboración propia, 2025.

La tabla proporciona diversas definiciones que abordan el turismo comunitario y su desarrollo organizativo desde múltiples perspectivas, integrando enfoques teóricos y prácticos que permiten entender su esencia, su impacto y aplicación. De esta manera, los autores mencionados coinciden en reconocer que el turismo comunitario es un proceso que se fundamenta en la participación activa de la comunidad en la gestión de los recursos turísticos, asimismo, como una estrategia de desarrollo local sostenible, donde los beneficios sociales, culturales, económicos y ambientales deben redistribuirse equitativamente entre los miembros

de la comunidad. Esta coincidencia denota un consenso en torno a la necesidad de empoderar a los actores locales y garantizar su protagonismo en la toma de decisiones.

Por su parte, Bravo y Zambrano (2018) incorporan una dimensión política territorial, al señalar que el desarrollo organizativo requiere de la descentralización de competencias y la articulación de actores en diversos niveles de gobernanza, en cambio Cabanilla (2020) enfatiza el carácter redistributivo y tangible del turismo comunitario, destacando su capacidad de generar recursos directos e indirectos para la ejecución de obras comunales, ya que Chávez (2021) plantea un enfoque multidimensional, que integra el aprovechamiento del entorno, la sostenibilidad social y ambiental, y la dimensión económica autogestionada por la comunidad. Rojas y Pantelís (2021) abordan el desarrollo organizativo desde una lógica de gestión financiera y reinversión, subrayando la importancia de establecer criterios claros para la distribución de ingresos. En cuanto a Bodero et al. (2022) ofrecen una visión sistemática y estructurada, definiendo el desarrollo organizativo como un sistema de actividades coordinadas y medibles orientadas al cumplimiento de la misión y visión organizacional. Este enfoque se relaciona directamente con los principios de la planificación estratégica en contextos comunitarios.

La propuesta del modelo de gestión de turismo comunitario enfocado hacia el desarrollo sostenible es una herramienta práctica y metodológica para el mejoramiento de las actividades turísticas en las comunidades de la zona sur de Manabí, la cual está enfocada desde las necesidades reales de dichas comunidades conocidas y las opiniones de aquellas personas consideradas claves. Por tales razones, es que a nivel estructural la propuesta se basa en: premisas, condiciones básicas, principios, objetivos, características recomendadas en los prestadores de servicios involucrados en el desarrollo del turismo comunitario enfocado hacia el desarrollo sostenible.

Para la ejecución de la propuesta, se plantean una serie de elementos que de una u otra manera, influirán en el mejoramiento de las actividades turísticas de las comunidades (Agua Santa, Ligüíqui, y la Red de Turismo Comunitario) y a su vez, orientar dichas actividades hacia la implementación del turismo comunitario basado en el desarrollo sostenible, lo que brindará una mejor calidad de vida a los habitantes involucrados en los sectores. Toda vez que en la fase 1 se presentó el FODA de las comunidades de la zona sur de Manabí, misma que se obtuvo gracias a la lluvia de ideas, de los representantes de cada comunidad, lo cual permitió la estructuración del FODA ponderado, donde las ponderaciones se evaluaron en función de cada fortaleza, oportunidad, debilidad y amanezca en términos de su impacto en el desarrollo del turismo comunitario. Se asignaron puntuaciones que reflejan la magnitud de la influencia de cada factor tiene sobre la situación actual y futura del turismo. De esta manera, factores con un impacto considerable recibieron puntuaciones más altas y factores con un impacto insignificante recibieron puntuaciones más bajas, para lo cual se muestran los cuadrantes estratégicos en la tabla 8, los cuales darán paso a la estructuración de las estrategias para el modelo organizativo.

Tabla 8. Cuadrante de FODA ponderado

Factores	Ponderación	Calificación	Puntuación total
Fortalezas			
1. Estructura organizativa sólida con comités activos	0.20	4	0.80
2. Experiencia en preparación académica de los miembros	0.15	4	0.60
3. Creación de operadoras turísticas propias	0.15	3	0.45
4. Autonomía y capacidad de auto gestión	0.15	4	0.60
5. Capacidad de guías locales y atención al cliente	0.10	4	0.40
Total, fortalezas	0.85		2.85
Oportunidades			
1. Crecimiento del interés en turismo comunitario	0.15	4	0.60
2. Uso de redes sociales para promoción	0.10	3	0.30
3. Colaboración con ONGs y autoridades	0.10	3	0.30
4. Proyectos sostenibles	0.10	4	0.40
5. Alianzas estratégicas son agencias de viajes	0.05	3	0.15
Total, oportunidades	0.60		1.75
Debilidades			
1. Falta de infraestructura adecuada	0.20	2	0.40
2. Necesidades de capacitación continua para guías	0.15	3	0.45
3. Dependencia de la comunidad para resolver problemas	0.15	2	0.30
Total, debilidades	0.50		1.15
Amenazas			
1. Compromiso limitado de las autoridades locales	0.20	2	0.40
2. Contaminación de los recursos hídricos	0.10	2	0.20
3. Impacto negativo de la pandemia en el turismo	0.10	1	0.10
Total, amenazas	0.40		0.70
Puntuación total del FODA			4.55

Elaboración propia, 2025.

Cabe destacar que el análisis del FODA ponderado demuestra que las comunidades relativamente en términos de fortalezas, presentan un puntaje considerablemente alto, lo que indica que las mismas tienen varios aspectos positivos que pueden ser aprovechados, por otra parte, las oportunidades reflejan un potencial considerable para el desarrollo del turismo comunitario, sin embargo, las debilidades son un área de preocupación, con un puntaje por debajo de las fortalezas y oportunidades, no obstante, las amenazas presentan un riesgo moderado, aunque son significativas.

Por lo tanto, las principales debilidades y amenazas deben ser abordadas con urgencia para garantizar el crecimiento y sostenibilidad del turismo comunitario. Esto incluye mejorar la infraestructura y buscar compromiso activo de las autoridades locales. Además, se debe trabajar para fortalecer la promoción del turismo comunitario y hacer uso de las alianzas potenciales con ONGs y otros actores externos. Implementar un plan de capacitación sistemática y continua que permita a los miembros de la comunidad mejorar su calidad de servicio y adaptarse a las tendencias actuales del turismo. Con base a lo anteriormente planteado, lo cual se obtuvo gracias al FODA ponderado, se plantea la matriz de marco lógico, la que permitió estructurar la tabla 9.

Tabla 9. Matriz de marco lógico

Objetivos	Indicadores	Medios de verificación	Supuestos
Objetivo general	Incrementar el desarrollo sostenible del turismo comunitario en la zona sur de Manabí.	Informes del progreso del turismo comunitario	Apoyo continuo de las autoridades locales

Propósito	Fortalecer la capacidad organizativa y de gestión en el turismo comunitario	Mejoras en la infraestructura y atención al turista	Interés activo de la comunidad en el turismo
Resultados esperados Diagnóstico integral	Informe completo del diagnóstico	Documentos de diagnóstico y análisis FODA	Participación de actores locales en el diagnóstico
Capacitación impartida	Número de talleres realizados	Registro de asistencia a talleres y encuestas de satisfacción	Compromiso de los miembros de la comunidad para asistir a capacitaciones
Alianzas institucionales fortalecidas	Número de acuerdos y colaboraciones formadas	Documentos de acuerdos y actas de reuniones	Disponibilidad de recursos de las instituciones afiliadas
Infraestructura básica mejorada	Proporción de mejoras en servicios básicos	Informes técnicos de condiciones de infraestructura	Fondos disponibles para la mejora de infraestructura
Actividades	Responsables	Recursos necesarios	Posibles riesgos y mitigación
Realizar un diagnóstico integral del turismo comunitario	Equipo de investigación	Personal, materiales de investigación, acceso a comunidades	Falta de cooperación: buscar apoyo de líderes comunitarios
Diseñar y ejecutar un plan de capacitación	Especialistas en formación	Material didáctico, espacio para talleres, financiamiento.	Baja participación: realizar campaña de concientización
Establecer alianzas con instituciones locales	Coordinador de proyectos	Networking y recursos de comunicación	Falta de interés de instituciones: fortalecer relaciones previas
Evaluar y mejorar la infraestructura turística	Autoridades comunitarias y locales	Fondos para inversión, materiales de construcción	Problemas financieros: buscar financiación externa o subvenciones

Elaboración propia, 2025.

Evidentemente los datos proporcionados de la matriz resaltan que el problema principal radica en la falta de desarrollo sostenible en el turismo comunitario debido a la insuficiente infraestructura, la escasa capacitación de los actores locales y la limitada colaboración con las autoridades. De este modo, la matriz proporciona una clara visualización de los objetivos y actividades necesarias para alcanzarlos, estableciendo una tura clara para el desarrollo del turismo comunitario en la zona sur de Manabí. Una de las claves del éxito identificado es la colaboración con actores externos y autoridades locales, lo que fortalece la capacidad de los destinos comunitarios para superar desafíos.

La estructuración del modelo de gestión para desarrollar el turismo comunitario, el cual es basado en un proceso de *brainstorming*, el mismo que busca integrar las ideas y hallazgos de la investigación en las comunidades estudiadas, cuyo objetivo principal es generar un conjunto de estrategias y acciones que fortalezcan el turismo comunitario y promuevan un desarrollo sostenible. Siguiendo estas premisas, a continuación, en la tabla 10, se procede a la elaboración de la propuesta del modelo de gestión.

Tabla 10. Propuesta del Modelo de Gestión

Visión	Ser destino de turismo comunitario reconocido por su autenticidad, sostenibilidad y la participación activa de sus miembros.	Resumen del modelo de gestión	
		Componentes	Acciones claves
Misión	Promover el desarrollo del turismo comunitario a través de la capacitación, la mejora de infraestructura y la preservación de la cultura local, beneficiando a todos los miembros de la comunidad.	Estructura organizativa	Comités, asambleas mensuales, rotación de líderes.

Objetivos estratégicos	Fortalecer la estructura organizativa de la comunidad para una gestión eficiente del turismo.	Colaboración y alianzas	Mesas de diálogo, convenios con ONG y universidades.
	Mejorar la infraestructura turística y los servicios para atraer a más visitantes.		
	Capacitar a los miembros de la comunidad en áreas clave del turismo, como acción al cliente y sostenibilidad.		
	Promover la cultura y tradiciones locales como parte integral de la oferta.		
Estrategias	Desarrollo de infraestructura	Infraestructuras y servicios	Mejora de carreteras, señalética y ecotecnologías.
	Crear un plan de mejora de infraestructura que incluya caminos, señalización y servicios básicos		
	Establecer alianzas con el sector privado y ONG para financiar proyectos de infraestructura.		
	Capacitación y formación		
	Implementar talleres de capacitación en atención al cliente, guías turísticos y sostenibilidad ambiental.		
	Crear un programa de intercambio con otras comunidades turísticas para compartir experiencias y mejoras prácticas.		
	Promoción y marketing		
	Desarrollar una campaña de marketing digital que utilice redes sociales, blogs y colaboraciones con influencers.		
Acciones específicas	Organizar eventos locales (ferias, festivales) que muestren la cultura y tradiciones de la comunidad.	Capacitación continua	Talleres certificados, formación en idiomas.
	Participación comunitaria		
	Fomentar la participación activa de todos los miembros de la comunidad en la toma de decisiones relacionadas con el turismo.		
	Crear comités especializados (turismo, cultura, medio ambiente) para abordar diferentes aspectos del desarrollo turístico.		
Evaluación y monitoreo	Sostenibilidad y conservación	Promoción y marketing	Marca turística, redes sociales, ferias.
	Implementar prácticas sostenibles en la gestión de recursos naturales y en las actividades turísticas.		
	Desarrollar proyectos de conservación que involucren a la comunidad y promuevan la preservación del medio ambiente.		
	Realizar un diagnóstico de infraestructura actual y necesidades específicas de la comunidad		
	Establecer un calendario de capacitaciones y talleres, con la participación de expertos en turismo.		
Evaluación y monitoreo	Crear un sitio web y perfiles en redes sociales para promocionar la comunidad y sus ofertas turísticas.	Sostenibilidad y conservación	Ecoturismo, educación ambiental, festividades.
	Organizar reuniones mensuales para evaluar el progreso de las iniciativas y ajustar estrategias según sea necesario.		
	Definir indicadores de éxito para cada objetivo estratégico (números de turistas, satisfacción del visitante, ingresos generados)		
Evaluación y monitoreo	Realizar evaluaciones periódicas (trimestrales o semestrales) para medir el avance y realizar ajustes en el modelo de gestión.	Monitoreo y evaluación	Indicadores evaluaciones semestrales.
	Recoger feedback de los visitantes y miembros de la comunidad para mejorar continuamente la oferta turística.		

Elaboración propia, 2025.

Este modelo de gestión para el turismo comunitario se basa en la colaboración, la capacitación y la sostenibilidad. Al implementar estas estrategias y acciones, las comunidades pueden fortalecer su capacidad para gestionar el turismo de manera efectiva, beneficiando a todos sus miembros y preservando su cultura y recursos naturales. La participación activa de la comunidad y el apoyo de las autoridades y organizaciones externas serán clave para el éxito de este modelo.

Discusión

La investigación evidencia que las comunidades objeto de estudio (Agua Blanca, Ligüíqui y la Red Jipijapa Wankavilka) presentan modelos de gobernanza participativos, donde la toma de decisiones se realiza mediante asambleas generales o estructuras de liderazgo comunitario. Sin embargo, la profundidad y eficiencia de dicha participación varía, ya que Agua Blanca mantiene una estructura organizativa sólida, pero con limitada interacción externa, mientras que Ligüíqui busca consolidar su institucionalidad con prácticas innovadoras, aunque sufre de una escasa planificación, y La Red Jipijapa Wankavilka muestra el enfoque más estratégico al implementar operadoras turísticas propias y paquetes de servicios. Esto demuestra que la participación no siempre se traduce en planificación efectiva o impacto sostenido, por lo que se recomienda integrar metodologías de planeación participativa y planificación adaptativa como herramientas complementarias al liderazgo comunitario.

Uno de los hallazgos más significativos de la investigación es el papel diferenciador de la asociatividad comunitaria, especialmente en el caso de la Red Jipijapa Wankavilka. La red no solo permite compartir recursos y conocimientos entre comunidades, sino que también ofrece mayor visibilidad regional y capacidad de negociación con actores externos. Suárez (2024) y Molina et al. (2022), han señalado que los modelos en red aumentan la resiliencia organizacional y reducen la vulnerabilidad económica de comunidades dependientes del turismo. Por ello, promover redes de cooperación intercomunitaria debería convertirse en un eje estratégico para replicar el modelo en otras zonas del país.

La investigación reafirma un problema recurrente en el turismo comunitario rural; la precariedad de la infraestructura básica y turística. A pesar del potencial natural y cultural de las comunidades, la falta de señalización, servicios de saneamiento, sistemas de recolección de residuos y acceso vial limita tanto la experiencia del visitante como la operación eficiente de los servicios turísticos. Este hallazgo coincide con los planteamientos de Vargas et al. (2018) y Rodas et al. (2015), quienes advierten que, sin condiciones mínimas de infraestructura, los esfuerzos comunitarios por mejorar su oferta turística se ven comprometidos. El turismo comunitario debe por tanto abordarse no solo como una estrategia cultural o económica, sino también como un tema de inversión pública local y planificación territorial.

Otro punto crítico identificado es la débil articulación entre las comunidades y las instituciones públicas, especialmente los GAD municipales y provinciales. Las comunidades reportan escaso apoyo financiero, técnico y logístico por parte de las autoridades, lo cual contradice los principios del turismo comunitario como política pública de inclusión y sostenibilidad. Esto revela un desfase entre la normativa nacional que respalda el turismo comunitario y su implementación efectiva a nivel territorial. En consecuencia, se sugiere, establecer mesas de gobernanza interinstitucionales, fortalecer las capacidades técnicas de los GAD en gestión turística e incluir cláusulas de corresponsabilidad en convenios con comunidades.

Aunque algunas comunidades utilizan redes sociales, festivales o agencias externas para promocionarse, el uso de herramientas digitales aún es limitado y no responde a una estrategia

coherente de posicionamiento turístico. Esta carencia es crítica considerando las nuevas tendencias del turismo postpandemia, donde la digitalización es clave para atraer visitantes conscientes y conectados (Fernández et al., 2022).

Conclusiones

El diagnóstico integral realizado permitió identificar las condiciones actuales de infraestructura, organización y gestión turística en la región. A pesar de los esfuerzos organizativos, una de las principales limitaciones es la infraestructura adecuada. Problemas como la carencia de agua potable, sistemas de colección de basura y señalización dificulta el desarrollo óptimo del turismo comunitario. Además, la escasez de servicios de salud y educación limita las capacidades de las comunidades para recibir y atender a los visitantes de manera eficiente.

La investigación destacó la importancia de entrevistar a los actores involucrados en el turismo comunitario, incluyendo líderes locales, emprendedores y autoridades municipales. Existe una clara necesidad de capacitaciones continuas en gestión turística, atención al cliente y sostenibilidad. Las comunidades han recibido formaciones esporádicas, pero no de manera sistemática. Esta falta de capacitación afecta la calidad de la oferta turística y restringe la innovación en los servicios prestados.

El modelo organizativo propuesto, presenta un enfoque integral y participativo que puede impulsar significativamente el crecimiento económico sostenible y el fortalecimiento del tejido social de estas comunidades. Implementar este modelo permitirá no solo el desarrollo del turístico, sino también la promoción de un equilibrio entre la actividad turística y el respeto por el patrimonio cultural y natural.

Referencias

- Alcívar Vera, I. y Molina Loor, F. L. (2019): “Ligüíqui, potencial destino de turismo comunitario arqueológico en Manta-Ecuador”, Revista Turydes: Turismo y Desarrollo, 12(27), 1-18. <https://www.eumed.net/rev/turydes/27/liguiqui-turismo.html>
<http://hdl.handle.net/20.500.11763/turydes27liguiqui-turismo>
- Alcívar Vera, I., y Mendoza Mejía, J. (2020): Modelo de gestión del turismo comunitario orientado hacia el desarrollo sostenible de la comunidad de Ligüíqui en Manta, Ecuador. Rotur, Revista de Ocio y Turismo, 14(1): 1-22 <https://doi.org/10.17979/rotur.2020.14.1.5849>
- Aguirre, S. y Mestanza, C. (2022). Indicadores de sostenibilidad turística enfocados al turismo comunitario: Caso de estudio Comunidad Kichwa "Shayari", Sucumbíos-Ecuador. *ResearchGate*, 5(2) 1-16. <https://doi.org/10.53313/gwj52017>

- Aguilar García, E., Bailón Pincay, M., Mero Del Valle, D. y De La Montañad, E. (2021). Evaluación de la calidad paisajística en la comuna Agua Blanca (Manabí–Ecuador). *Investigaciones Geográficas*, (62), 69-89. <https://doi.org/10.5354/0719-5370.2021.65079>
- Albertino de Morales, E., Falcone Guerra, M., Miranda Mendoza, T. C. y Nogueira Fenerich, G. (2024). Turismo comunitario en unidades de conservación de uso sostenible en Brasil: para pensar las prácticas de gestión. *Revista Científica de Programa en Pos-Grado en Turismo y Hotelería*. 26, 1-14. <https://doi.org/10.14210/tva.v26.19133>
- Bodero, E., De Giusti, M., y Morales, C. (2022). Preservación digital a largo plazo: estándares, auditoría, madurez y planificación estratégica. *Revista Interamericana de Bibliotecología*, 45(2), e5. <https://doi.org/10.17533/udea.rib.v45n2e344178>
- Bravo, O. y Zambrano, P. (2018). Turismo comunitario desde la perspectiva del desarrollo local: un desafío para la Comuna 23 de noviembre, Ecuador. *Espacios*, 39(7), 1-28. <https://revistaespacios.com/a18v39n07/a18v39n07p28.pdf>
- Cabanilla, E. (2020). Turismo comunitario en América Latina, un concepto en construcción. *Siembra*, 121-131. <https://www.redalyc.org/journal/6538/653868369011/html/>
- Cuétara Sánchez, L. M., Sablón Cossio, N., Márquez, Ortiz, L. E. y Cartay Angulo, R. C. (2022). Producto turístico de naturaleza para el desarrollo de comunidades rurales en Manabí, Ecuador. *Revista de Ciencias Sociales*. 28(2), 287-297. <https://www.redalyc.org/journal/280/28070565019/html/>
- Díaz, D. (2018). Modelo de Gestión para el Turismo Cultural Sostenible: una apuesta para Manizales, Colombia. *International Journal of Scientific Management and Tourism*, 4, (2), 237-248. <https://ojs.scientificmanagementjournal.com/ojs/index.php/smj/article/view/92/93>
- Chávez Franco, J. A. (2021). Turismo comunitario como estrategia para el desarrollo local sostenible en Manabí, Ecuador. Polo del conocimiento, 6(12).<https://polodelconocimiento.com/ojs/index.php/es/article/view/3415/html>
- Huaraca, L.; Kang, M. y Echarri, M (2021). Turismo comunitario: del concepto a la gestión. La experiencia ecuatoriana. *Revista Científica ECOCIENCIA*, 8(6) 2-24. <https://revistas.ecotec.edu.ec/index.php/ecociencia/article/view/570/375>
- Fernández Villacrés, G. E., Frankz Alberto, C. C., Gissela Alexandra, A. N., y Ibeth Aracelly, M. A. (2022). Marketing 4.0 orientado al turismo comunitario en la provincia de Tungurahua. *Pro Sciences: Revista De Producción, Ciencias E Investigación*, 6(43), 166–175. <https://doi.org/10.29018/issn.2588-1000vol6iss43.2022pp166-175>
- Font, M.; Delgado, J.; Viera, E. y Represa, F. (2022). Prisma comunitario de los impactos del turismo. Caso de estudio Puerto López, Ecuador. *Empiria. Revista de metodología de ciencias sociales*, (57), 63–96. <https://revistas.uned.es/index.php/empiria/article/view/36430> <https://doi.org/10.5944/empiria.57.2023.36430>

- García, Nelson (2017). Modelo de gestión para fomentar el desarrollo turístico de las comunidades manabitas, Ecuador. *CULTUR - Revista de Cultura e Turismo*, 2: 81–108. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6311570>
- Loor, L., Plaza, N. y Medina, Z. (2020). Turismo comunitario en Ecuador: Apuntes en tiempos de pandemia. *Revista de ciencias sociales*, 27(1) 265-275. <https://www.redalyc.org/journal/280/28065533022/28065533022.pdf>
- Márquez, W. (2021). *Turismo Comunitario y desarrollo socioeconómico: propuesta metodológica para el desarrollo turístico de la comunidad Salina de Tomabela, ciudad Guaranda, 2019*. [Tesis de Maestría, Universidad Politécnica Salesiana Ecuador]. <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/19782/1/UPS-GT003124.pdf>
- Molina, M.; Apolo, R y Romo, R. (2022). Entrelazando: la resiliencia comunitaria y el desarrollo del turismo comunitario en Valdivia en la provincia de Santa Elena-Ecuador. *ROTUR, revista de ocio y turismo*, 17(1) 78-100. <https://doi.org/10.17979/rotur.2023.17.1.9276>
- Muñoz Marquez, L. (2015) The Relevance of Organizational Structure to NGOs' Approaches to the Policy Process. *ISTR Voluntas* 27:465–486 DOI 10.1007/s11266-015-9555-5
- Narváez, S. (2020). Cultura y estructura organizativa de una ONG desde la ideología indigenista de la Federación Plurinacional de Turismo Comunitario del Ecuador (FEPTCE). *Sociología del trabajo*, 96, 73-83. <http://dx.doi.org/10.5209/stra.67431>
- Noboa, L. (2022). *Retos del turismo comunitario como una alternativa local frente al modelo de turismo neoliberal globalizado* [Tesis de Maestría, Universidad Andina Simón Bolívar]. <https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/8793/1/T3844-MEPAD-Noboa-Retos.pdf>
- Padilla Murcia, E. y Murillo Franco, H. R. (2021). Diagnóstico participativo de la cadena de valor del destino: el caso del turismo comunitario del Agro parque Los Soches. *Revista de turismo y patrimonio cultural*, 20(3), 533-547. <http://riull.ull.es/xmlui/handle/915/27186>
- Raza Carrillo, D. F. y Acosta Plazas, J. (2023). Turismo comunitario y desarrollo local: el caso de Yunguilla en Ecuador. *SATHIRI*, 18(1), 200-218. <https://doi.org/10.32645/13906925.1199>
- Rodas, M., Ullauri Donoso, N. y Sanmartín, I. (2015). El Turismo Comunitario en el Ecuador: Una revisión de la literatura. *Revista Turismo, Desarrollo y Buen Vivir*, 9, 60-78. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5309454>
- Rojas, C. y Pantelís, S. (2021). Factores que limitan el éxito de emprendimientos turísticos comunitarios: caso "Islas y Misterios del Titicaca". *Revista Maya. Administración y Turismo*, 3(2), 12-22. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8623615>
- Shiguango, L. D., Espín Ortiz, C. G., Olivo Pesántez, J. J. y Pinta Rodríguez, M. I. (2021). Modelo de Gestión para los centros de turismo comunitario del cantón Archidona. *Explorador Digital*, 5(2), 74-100. <https://doi.org/10.33262/exploradordigital.v5i2.1655>

Solorzano Palma, Y. (2023). Análisis del desarrollo de turismo comunitario en el recinto agua dulce del cantón jipijapa. [Tesis de grado, ULEAM]. <https://repositorio.uleam.edu.ec/handle/123456789/4882>

Suárez Barros, A. Y. (2024). Turismo Comunitario Y Sostenible: Una Revisión De Iniciativas Exitosas En Países En Desarrollo. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinaria*, 8(5), 8469-8494. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v8i5.14253

Suntasig Tuasa, L. J. y Suntasig Mansaba, E. P. (2024). La organización comunitaria como clave para el desarrollo del turismo comunitario. Caso Ponce Quilotoa. *VITEC*, 5(8), 105-118. <https://doi.org/10.61395/vitec.v5i8.119>

Valencia Laaz, I. C. y Pelegrín Entenza, N. (2024). Modelo de gestión para el desarrollo del turismo rural en las parroquias Membrillo y Quiroga, cantón Bolívar. *Rigistur*, 4(1), 17-30. <https://doi.org/10.51260/rigistur.v4i1.487>

Vargas Cumbajín, C., Yáñez Segovia, S. G., Hernández Benalcázar, H. W., Méndez Játiva, J. F., Valdivieso Leroux, W. R. y Tafur, V. (2018). La situación del turismo comunitario en Ecuador. *Dominio de las Ciencias*, 4(1), 80-101. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6255079>

Vera, R. y Veloz, F. (2023). La sostenibilidad turística en el contexto covid-19. Impresiones de los turistas que visitan la ciudad creativa UNESCO Portoviejo. *Revista Científica ECOCIENCIA*, 10(1), 47-64. <https://revistas.ecotec.edu.ec/index.php/ecociencia/article/view/744>

Yépez Franco, J. E., Cuétara Sánchez, L. M. y Chávez Franco, J. A. (2021). Turismo comunitario como estrategia para el desarrollo local sostenible en Manabí, Ecuador. *Polo del conocimiento*, 6(12), 912-935. <https://polodelconocimiento.com/ojs/index.php/es/article/view/3415/7675>

Zambrano, Z.; Navajas, V. y Ceular, N. (2022). La realidad del turismo en Manabí (Ecuador) y la economía circular como potencial de sostenibilidad turística. *Revista Internacional de Turismo, Empresa y Territorio*, 6(1), 134-150. <https://doi.org/10.21071/riturem.v6i1.14014>