

Turismo comunitario y sostenibilidad: modelo de gestión participativa en la comunidad de Llamacorrall, Ecuador

Community-based tourism and sustainability: a participatory management model in the community of Llamacorrall, Ecuador

<https://doi.org/10.5281/zenodo.20313691>

AUTORES: Pablo Oswaldo González León¹

Javier Nicolás González León²

Bruno Soria De Mesa³

Gabriela Fernanda Ocampo Valle⁴

DIRECCIÓN PARA CORRESPONDENCIA: pgonzalezl@ueb.edu.ec

Fecha de recepción: 26 / 10 / 2025

Fecha de aceptación: 15 / 11 / 2025

RESUMEN

Este artículo presenta una propuesta integral que pretende ayudar al fortalecimiento del turismo comunitario en la comunidad de Llamacorrall, provincia de Bolívar, Ecuador. La intervención y el estudio surgió de la necesidad de crear un modelo de desarrollo sostenible basado en la conservación del entorno natural y que además cuente con la participación activa de los actores locales del territorio. Se combinaron métodos cuantitativos y cualitativos para la recolección de datos en donde constan: encuestas, observación directa, observación participativa y entrevistas semiestructuradas, que sirvieron para realizar una caracterización adecuada de la situación socioeconómica, cultural y ambiental de la comunidad. Los resultados marcan que existe un alto

¹ <https://orcid.org/0009-0004-1581-3861>, Universidad Estatal de Bolívar, pgonzalezl@ueb.edu.ec

² <https://orcid.org/0009-0007-1786-244X>, Universidad Estatal de Bolívar, jagonzalez@ueb.edu.ec

³ <https://orcid.org/0000-0002-6230-403X>, Universidad Estatal de Bolívar, bsorial@ueb.edu.ec

⁴ <https://orcid.org/0009-0003-1829-1811>, Universidad Estatal de Bolívar, gabriela.ocampo@ueb.edu.ec

potencial turístico muy relacionado en los recursos naturales, la biodiversidad y las tradiciones culturales del pueblo kichwa Waranka. El modelo mencionado abarca desarrollo de productos turísticos, componentes de organización social, procesos de comercialización y propuestas de alianzas estratégicas, con la intención de brindar autonomía a la comunidad a partir de la gestión de recursos con un criterio equitativo. El hallazgo principal de la investigación muestra que el turismo comunitario tiene todas las posibilidades de ser un factor decisivo en la reducción de la migración rural, la mejora de los índices de la calidad de vida y el fortalecimiento de la identidad cultural local; siempre y cuando se respeten los principios de sostenibilidad y participación comunitaria expuestos dentro del modelo.

Palabras clave: *turismo comunitario, sostenibilidad, gestión participativa, desarrollo local, Llamacorrál.*

ABSTRACT

This article presents a comprehensive proposal aimed at strengthening community-based tourism in the community of Llamacorrál, Bolívar Province, Ecuador. The intervention and study arose from the need to create a sustainable development model based on the conservation of the natural environment and the active participation of local stakeholders. Quantitative and qualitative methods were combined for data collection, including surveys, direct observation, participant observation, and semi-structured interviews. These methods served to adequately characterize the socioeconomic, cultural, and environmental situation of the community. The results indicate a high tourism potential closely linked to the natural resources, biodiversity, and cultural traditions of the Kichwa Waranka people. The proposed model encompasses the development of tourism products, social organization components, marketing processes, and strategic alliance proposals, with the intention of empowering the community through equitable resource management. The main finding of the research shows that community tourism has every possibility of being a decisive factor in reducing rural migration, improving quality of life indicators and strengthening local cultural identity; as long as the principles of sustainability and community participation set out in the model are respected.

Keywords: *community tourism, sustainability, participatory management, local development, Llamacorrál.*

INTRODUCCIÓN

El turismo global se ha consolidado como un motor de resiliencia económica y dinamismo regional. No obstante, en el contexto ecuatoriano, esta actividad trasciende la mera métrica financiera para configurarse como un fenómeno de Turismo Comunitario (TC). Según Ruiz-Ballesteros (2020), el TC no es solo una oferta de servicios, sino un modelo de gestión basado en el control territorial y la autodeterminación de los pueblos, integrando dimensiones como la preservación del patrimonio inmaterial, la sostenibilidad ambiental y el fortalecimiento de la identidad local. Este enfoque ha permitido la inserción de territorios rurales y comunidades indígenas en la economía global, revirtiendo históricas dinámicas de exclusión (Giampiccoli et al., 2021).

Desde una perspectiva teórica, el TC se define por la participación activa y la gobernanza comunitaria. A diferencia del turismo convencional, el TC prioriza la autogestión y el aprovechamiento de recursos locales mediante mecanismos de toma de decisiones horizontales. En este sentido, Orgaz-Agüera y Cañero (2021) sostienen que el éxito de estos modelos depende del Capital Social comunitario, donde la confianza y la cooperación aseguran una distribución equitativa de los beneficios, mitigando las externalidades negativas del turismo masivo.

Un eje transversal es la creación de vínculos auténticos entre la comunidad y el visitante. El turista contemporáneo busca una "alteridad significativa", alejándose de los paquetes estandarizados para optar por experiencias vivenciales y personalizadas (Sánchez-López et al., 2022). Esta interacción promueve un respeto bidireccional por los valores locales y una conexión profunda con el entorno natural, facilitando lo que Smith (2021) denomina "turismo de inmersión cultural", donde la cotidianeidad comunitaria se convierte en el principal activo identitario.

Para que estas dinámicas sean viables en el tiempo, es imperativo adoptar el paradigma del Turismo Sostenible. Bajo los postulados de la Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), la sostenibilidad se entiende como un equilibrio entre el crecimiento económico, la integridad ecosistémica y la justicia social (UNESCO, 2021). En el área andina, este concepto se entrelaza con la cosmovisión del Sumak Kawsay,

que propone una relación armónica entre el ser humano y la *Pachamama*, orientando el desarrollo hacia la satisfacción de necesidades presentes sin comprometer los derechos de las futuras generaciones (Hidalgo-Capitán et al., 2019).

En este escenario se sitúa la comunidad de Llama Corral, ubicada en la parroquia Ignacio Veintimilla, cantón Guaranda (Provincia de Bolívar). Socio-organizativamente, la comunidad se adscribe a la organización "Inti Churi" y a la "FECABBRUNARI", perteneciendo a la nacionalidad Kichwa del pueblo Waranka. A pesar de contar con infraestructura turística previa, el territorio enfrenta un deterioro de sus activos debido a una gestión fragmentada y a la falta de mantenimiento técnico. El diagnóstico situacional revela falencias críticas en el nivel organizativo y una oferta turística desarticulada, exacerbada por desafíos estructurales como la migración juvenil y el limitado acceso a inversión pública.

Por consiguiente, esta investigación se torna relevante al proponer la construcción participativa de un modelo de gestión que rescate los saberes ancestrales y las prácticas de organización comunitaria de Llama Corral. El objetivo central es analizar las dimensiones del turismo comunitario y la sostenibilidad para diseñar un modelo que sea económicamente viable, ambientalmente responsable y socialmente justo, alineado con la identidad y cosmovisión de la comunidad.

MÉTODOLOGÍA

La metodología de esta investigación incluyó una perspectiva mixta en donde se utilizan herramientas cualitativas como: entrevista semi estructurada, observación directa, observación participante y herramientas cuantitativas como la encuesta.

Tiene un enfoque descriptivo que busca especificar propiedades importantes de los miembros de la comunidad, de la infraestructura turística instalada, datos para construir un análisis de la demanda y de la oferta turística del momento. Prioritariamente es una investigación de campo, más sin embargo también se aplica una revisión bibliográfica para determinar contexto histórico, cultural, geográfico y estadístico de la región y la comunidad a estudiar.

Dentro de la muestra cuantitativa se aplicaron 382 encuestas a visitantes de la infraestructura turística con datos que detallaron: motivo de la visita, medios de

transporte utilizado, tipos de alojamiento preferidos, duración de la estancia, nacionalidad, gastos promedios, nivel educativo, ocupación, frecuencia de visita, valoración de servicios turísticos.

Las entrevistas semi estructuradas fueron 10 y estuvieron dirigidas a: dirigentes comunitarios, responsables de proyectos productivos, artesanas, guías locales y jóvenes locales involucrados en las actividades turísticas, aportando una visión subjetiva de los actores locales sobre: percepciones acerca del turismo y turismo comunitario, problemas de infra estructura, así como también de la organización comunitaria alrededor del proyecto.

Los procesos de observación directa y observación participativa se dieron durante varios periodos de tiempo y en coordinación con los actores locales, para registrar las actividades cotidianas, la agricultura, las tradiciones, las reuniones comunitarias y las interacciones sociales en general, teniendo como objetivo central tener información de fuentes primarias con respecto al contexto ambiental y cultural de la población a estudiar, para la construcción intersubjetiva de la realidad, y permitió además identificar el estado real de la infraestructura, su equipamiento y su funcionalidad, tanto en los lugares específicos que brindan servicios a los turistas como en sus recorridos y recursos naturales adyacentes.

Las formas de análisis y procesamiento de datos fueron: análisis descriptivo cuantitativo, codificación temática de entrevistas y observación, y la triangulación de datos entre las 3 fuentes principales de información, con la intención de fortalecer los hallazgos.

RESULTADOS

Dentro de este acápite se muestra los datos fundamentales dentro del diagnóstico situacional de las condiciones de la infraestructura, potenciales recursos turísticos, el análisis de la oferta, análisis de la demanda, así como también la caracterización de los visitantes del lugar, para con esto generar un modelo de turismo sostenible, situado y real, que es la segunda parte de este análisis.

Análisis de la oferta

En este punto se recalca que es un proyecto que se encuentra en su etapa inicial, existe una infraestructura mínima y atractivos naturales, comunitarios e históricos muy

interesantes, pero que deben ser adecuados para ofrecer una oferta turística de calidad. Se trata de ser minuciosos en la descripción de los mismos y su estado actual, considerándolos una línea de base necesaria para los proyectos a realizarse a futuro.

Infraestructura Turística.

Tabla 1. Descripción atractivos turísticos comunidad de Llamacorral.

Denominación	Descripción	Estado	Numero
Cabañas	Construcción mixta madera y ladrillo, las mismas cuentan con dos cuartos, baño, cocina, comedor y sala	Estas al momento no están terminadas, faltan terminados. Y no han sido equipadas adecuadamente	3
Salón de actos	Construcción mixta. En el mismo puede albergarse a 40 personas. El techo es de paja, lo que le da un aspecto rustico.	Al momento falta darle acabados finales, como el piso, puertas e inmobiliario, como mesas y sillas	1
Cocina de leña	Espacio de 5 por cuatro de ladrillo y madera adecuado para la cocina en leña	Al momento no se cuenta con las instalaciones adecuadas para la cocina en leña. Hace falta elementos como ollas, y otros instrumentos, para realizar labores de cocina	1
Parqueadero	Explanada de aproximadamente unos 500 metros habilitada para el ingreso de 7 automotores	Al momento se encuentra habilitado para cumplir con las funciones para las que fue construido	1
Asadero	Espacio en el que se han colocado Piedras del rio que pueden ser utilizadas a manera de sillas, y se ha	Este espacio tiene condiciones mínimas que posibilitan su uso. Pero los asaderos necesitan mejorar	1
	colocado estas piedras como asaderos.	sus condiciones de seguridad	
Cancha indor futbol	Cancha de 20 x 10 metros, es de césped, pero la superficie es irregular. Tiene dos arcos de madera en los extremos de la cancha	En la actualidad la cancha no se encuentra podada, y los límites de la cancha son irregulares y no están trazados.	1
Sendero Ecológico	Recorrido de 1,5 kilómetros a la vera del rio tiene 5 puentes que sirven para cruzar de un lado al otro del rio. Y 4 muros de contención para facilitar el acceso de visitante.	El sendero necesita mejoras, los inviernos, provocan un crecimiento desmesurado del rio, lo que llega a afectar a los puentes y muros de contención.	1
Temascal	Existe un espacio en la vera del	Los temascales se erigen con	2

	rio. Donde se han construido temascales.	fechas rituales especiales para la comunidad. Su construcción es rudimentario y no es fija	
Piscina de piscicultura	Piscinas de cemento, de una altura de 1.80 metros cada una, todas interconectadas y alimentadas por las aguas del río Gankis	Deterioradas por el paso de los años. Los canales de alimentación entre las piscinas necesitan de arreglos inmediatos.	4
Piscina	De construcción mixta, de cemento y piedras vistas de construcción cóncava	Estas se encuentran relativamente bien preservadas. Y el entorno natural a su alrededor es muy rico en cuanto a variedad de flora.	1

Aparte de los atractivos naturales y culturales con los que cuenta la comunidad de Llamacorral. El espacio conocido como el Tinku cuenta con una infraestructura turística que puede ser empleada para albergar a unos 12 turistas de manera permanente, y los visitantes itinerantes cuentan con un sendero ecológico que cuenta con una fauna y flora deteriorada en la zona circundante, pero intacta en la comunidad e instalaciones que pueden brindar una experiencia placentera para el turista. La cancha, espacio para parrilladas, los temascales son parte de una infraestructura orientada a brindar una experiencia turística. Pero todos estos elementos de la infraestructura no se encuentran en el mejor estado de conservación, o necesitan de acabados para que el visitante pueda disfrutarlos plenamente.

La comunidad y las comunidades cercanas se dedican a actividades agrícolas y pecuarias en su mayoría, por lo que gran del consumo gastronómico de los visitantes pueden ser proveídos por agricultores de la zona. Los habitantes tienen conocimientos de gastronomía andina que pueden ser aprovechados para ofrecer un servicio de calidad y con características particulares para la iniciativa turística.

Existe un trabajo de aproximadamente unas 10.000 horas hombre en el centro Tinku, como lo llaman los habitantes de la comunidad, es necesario una inversión de capital y trabajo comunitario para dejar a la iniciativa en condiciones ideales para recibir turistas.

La comunidad de Llamacorral, pertenece al pueblo Kichwa andino, por lo que tienen elementos como la vestimenta, la gastronomía, las costumbres y tradiciones se han mantenido en la comunidad. Así como múltiples elementos constitutivos como la cosmovisión. Para los pueblos andinos la estrecha relación con la Pachamana y el

Sumak Kausay, puede brindar perspectivas y una visión singular y rica para los visitantes provenientes de una matriz cultural occidentalizada.

Caracterización de potenciales productos turísticos.

Dentro del Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial cantonal se incluye los rápidos de Casaiches como un atractivo turístico, se los incluye bajo esta denominación. Este atractivo turístico se encuentra en la comunidad de Llamacorrall, el río Ganquis por su caracterización puede ser denominado como rápido. Pero a pesar de ser incluido dentro de los atractivos turísticos de la provincia, no existe una exposición mediática o interinstitucional por parte de los GAD competentes sea este provincial o cantonal.

Generalmente los recorridos por los atractivos de la comunidad se lo realizan través de miembros de la comunidad o personas afines a la misma. Su promoción es relativamente baja, aunque bajo la denominación Casaichis, Tinku o Llamacorrall se lo puede encontrar como atractivo turístico, a partir de esto diagramaremos tres circuitos iniciales para implementarse en el presente proyecto:

Análisis de la demanda.

“La cuota de mercado de las economías emergentes ha aumentado del 30% en 1980 al 45% en 2014 y se prevé que alcance el 57% en 2030, lo que equivaldrá a más de mil millones de llegadas de turistas internacionales” (OMT, 2014), esto implica un amplio crecimiento de la demanda turística a nivel mundial, y en las alternativas a las propuestas de turismo tradicional, como es el caso del turismo comunitario, ha crecido considerablemente.

Una de las tendencias del turismo no solo se encuentra en alternativas al turismo tradicional, sino también a los destinos que escogen los turistas, dando un amplio crecimiento a plazas emergentes. “Entre 2010 y 2030, se prevé que el ritmo de crecimiento de llegadas a destinos emergentes (+4,4% al año) doble el de llegadas a economías avanzadas (+2,2% al año)” (OMT, 2016)

La región de las Américas registró el mayor crecimiento, con un aumento del 8% en llegadas internacionales, lo cual implica una importante oportunidad para la actividad turística.

En el siguiente cuadro tomado del Ministerio de Turismo, se presenta el número de

turistas que han llegado a nuestro país.

Caracterización de la demanda.

Al tratarse de un proyecto de características comunitarias, metodológicamente se trató en dos fases, en la primera se trabajó en la semana del 6 al 12 de diciembre se contabilizó el número de visitantes a la comunidad, esto se lo realizó de 8am hasta las 18 pm. En el lapso de tiempo ya mencionado se hizo un conteo de las personas que visitaban la comunidad, para posteriormente realizar una proyección de los visitantes a nivel mensual y anual.

Tabla 2. Flujo de visitantes de la Semana del 6 al 12 de marzo del 2016

LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES	SABADO	DOMINGO	TOTAL
285	277	265	262	253	360	314	2016

Tabla 3. Proyección de visitantes Comunidad Llamacorral Mensual y Anual.

PERIODO DE TIEMPO	FLUJO DE POBLACION QUE VISITA LA COMUNIDAD DE LLAMACORRAL
MENSUAL	8064
ANUAL	96.768

En el estudio se utilizará la muestra como instrumento que determine el número de elementos elegidos en base a los datos históricos, mismos que fueron tomados de la población para que puedan extrapolarse y sean representativos.

En este caso utilizaremos una población finita de menos de 100000 (habitantes).

N Universo de personas 2.016 (55% Mujeres y 45% Hombres)

n = 382,64 encuestas

Determinado el tamaño de la muestra. Se realizó el instrumento; la encuesta contó con 54 preguntas de las cuales se seleccionó 15 variables que se consideró las adecuadas para elaborar un perfil del visitante a Llamacorral. Se escogió la semana del 20 al 26 de enero para aplicar las encuestas. Las encuestas se tomaron desde las 8 am hasta 18 pm. El conocer el tipo de visitante, nos ayudara para adaptar la oferta turística de acuerdo a un perfil específico del visitante.

1. Caracterización Demográfica y Origen

El flujo turístico hacia la comunidad de Llama Corral es mayoritariamente nacional (73,2%), con una importante presencia de visitantes que se autoidentifican como Kichwas (20%), lo cual subraya la relevancia de la comunidad como un espacio de encuentro para la plurinacionalidad. En cuanto a la procedencia, existe una marcada concentración de turismo de proximidad: el 57,7% proviene de Guaranda, seguido por ciudades de la Sierra Centro como Quito (16,4%) y Riobamba (6,2%). El componente internacional es incipiente, representando apenas un 4,9% de origen europeo.

2. Perfil Socioeconómico y Académico

El visitante se caracteriza por poseer un alto nivel educativo, con un 67,3% que cuenta con instrucción superior o de posgrado. En términos ocupacionales, destaca un segmento joven y profesional: el 29,6% son estudiantes y el 24,9% son funcionarios públicos, lo que sugiere un mercado con capacidad crítica y preferencia por contenidos educativos o culturales.

3. Comportamiento y Motivación del Viaje

La comunidad atrae principalmente a nuevos visitantes (60% visita por primera vez), mientras que un 40% muestra fidelidad al retornar. Aunque los motivos de viaje son heterogéneos y dispersos (30,9% "otros"), resaltan la visita a familiares y amigos (14,8%) y los fines de educación y formación (13,5%). Un dato determinante para el diseño de productos es que la gran mayoría (84,2%) viaja acompañada, lo que exige una oferta orientada a grupos y familias.

4. Logística y Autogestión del Viaje

La organización del viaje es predominantemente autónoma (93,5%), con una participación casi nula de agencias de viajes (0,5%). Asimismo, el 84,4% financia su estancia con recursos propios, lo que indica independencia en la toma de decisiones y en el gasto turístico.

5. Infraestructura y Desafíos de Conectividad

El análisis del transporte y alojamiento revela las debilidades estructurales del territorio:

Transporte: El 51,2% depende de vehículo propio, debido a que los circuitos de transporte público rural son limitados o de baja calidad. No obstante, existe un interés

por el transporte alternativo (bicicleta), que podría potenciarse como actividad recreativa.

Alojamiento: Existe un déficit crítico en infraestructura formal. El 70,4% opta por "otras alternativas" no especificadas, mientras que el uso de hoteles es mínimo (6,2%). Esto confirma la necesidad urgente de rehabilitar la infraestructura existente y diversificar las opciones de hospedaje bajo el modelo de gestión comunitaria.

Los resultados configuran un visitante nacional, instruido, que viaja en grupo y de forma independiente. Sin embargo, la falta de integración con agencias, la deficiencia en el transporte público y la escasa oferta de alojamiento formal actúan como cuellos de botella que limitan el potencial económico de Llama Corral. El modelo de gestión participativa deberá centrarse en formalizar estos servicios para transformar la "visita de tránsito" en una experiencia de "pernoctación y consumo local.

Determinación de perfiles de potenciales visitantes.

El perfil de visitantes se elaboró en base a las encuestas aplicadas a 385 visitantes de la comunidad de Llamacorrall. Se tomó las principales variables para elaborar un adecuado perfil de visitante. El conocer las percepciones y opiniones de los turistas, nos ayuda a tener un eficiente instrumento que nos permitirá trabajar de manera eficaz sobre los requerimientos a satisfacer por el presente trabajo.

Perfil de turista de la comunidad de Llamacorrall.

Tabla 4. Caracterización visitantes comunidad Llamacorrall.

Característica	Descripción	Frecuencia	Porcentaje
NACIONALIDAD	De los turistas la gran mayoría corresponde a la nacionalidad ecuatoriana	282	73,20%
RESIDENCIA	La mayoría de los habitantes provienen de la ciudad de Guaranda	222	57,70%
OCUPACION	La mayoría de los encuestados que visitan la comunidad son estudiantes	114	29,60%
NIVEL DE INSTRUCCIÓN	La mayoría de los encuestados tienen estudios superiores.	222	57,70%
PRIMERA VISITA	Un gran porcentaje de visitantes afirma que es su primera vista a la comunidad	231	60%
MOTIVO DE VIAJE	el motivo del traslado de la mayor parte de los visitantes se debe a la	57	14,80%

	visita de familiares y amigos		
TIPO DE TRANSPORTE	La gran mayoría de los visitantes ha utilizado su propio vehículo	197	51,20%
ACOMPAÑAMIENTO	La mayoría de los visitantes viajó acompañado la comunidad de Llamacorral	324	84,20%
TIEMPO EN LA COMUNIDAD	La mayoría de los visitantes paso un día en la comunidad	274	71,20%
TIPO DE ALOJAMIENTO	La mayor parte de los visitantes buscaron alternativas varias de alojamiento	271	70,40%
FINANCIAMIENTO	El financiamiento del viaje se lo realizó mayormente con recursos propios	325	84,40%
ORGANIZACIÓN DEL VIAJE	La mayoría de los visitantes organizó su viaje por su propia cuenta	360	93,50%
PROCEDENCIA DE VISITANTES/TIPO DE TRANSPORTE	La mayor parte de los visitantes viene de la provincia de Bolívar y ha tomado transportación privada	181	47%
COMPAÑÍA VISITANTES/ALOJAMIENTO EN LA COMUNIDAD	La mayoría viajó acompañado y escogió la opción otros para su alojamiento en la comunidad	222	57,7%
ACTIVIDAD OCUPACIONAL/TIPO DE FINANCIAMIENTO	La mayor parte de los visitantes han sido estudiantes y han realizado el viaje con fondos propios	110	28,6%
GENERO/MOTIVO DE VIAJE	La mayoría de la población es masculina y ha tomado la opción otros	98	25,5%

Posterior al diagnóstico situacional realizado y con todos los datos detallados previamente, se estableció un modelo de gestión de turismo comunitario sostenible, que detallamos a continuación.

DISEÑO DEL MODELO DE GESTION DE TURISMO COMUNITARIO EN LA COMUNIDAD DE LLAMACORRAL

Se trabajó con una comunidad kechua, una de las grandes ventajas es la cosmovisión, entendida esta como la forma de ver o entender el mundo, un marco de creencias que ayudan al individuo a interpretarlo. La cultura andina tiene una fuerte tradición, y pueden ser considerados como pueblos originarios de América. Lo que les da un fuerte sentido de pertenencia y un acervo cultural muy importante, es de aquí que tomaremos los principios rectores que configuran el presente modelo de gestión:

1. Honestidad. - No robar o Ama Shua en su versión kechua, el no tomar

aquello que no le pertenece, esto es básico para generar confianza entre los miembros de la comunidad y los visitantes.

2. Transparencia. - Ama Llulla, que en kechua se traduce como no mentir, la verdad como valor es fundamental, tanto a nivel cotidiano, como en cada proceso, al interno de la comunidad. Esto se lo tomara en extenso, y se aplicara a todo nivel, por eso se lo denomina transparencia, esto genera confianza imprescindible para una sólida socio organización.
3. Proactividad. - Ama Quilla, que se traduce como no ser ocioso, la proactividad es fundamental, para que este proyecto o cualquier iniciativa llegue a buen puerto, la participación activa y permanente de los miembros de la comunidad es uno de los puntales para este modelo de gestión.
4. Ética medio ambiental. - Cuando trabajamos con comunidades andinas kechua un concepto de suma importancia es la Pacha Mama, que desde la concepción occidental se traduciría como Madre tierra, misma que se encuentra acorde con el Buen Vivir, de nuestra constitución, en la que se declara a la naturaleza como sujeto de derecho. El respeto al medio ambiente, es un pilar fundamental para este proyecto y que encuentre dentro de la cosmovisión de la comunidad que trabajamos es un adicional muy importante.
5. Solidaridad. - Como ya mencionamos trabajamos con una comunidad kechua andina, pero que tiene fuertes relaciones, al ser parte de una familia, por lo que la solidaridad es fundamental para la consolidación de un modelo de gestión sostenible y sustentable.

Estamos plenamente conscientes que existen múltiples principios y valores, como la equidad, obediencia, sinceridad y otros. Pero los que hemos mencionado, han sido discutidos y consensuados con la comunidad y esto serán los que tomaremos como rectores del presente modelo de gestión.

Visión.

Para el año 2030 la comunidad de Llamacorral, gestiona un proyecto turístico comunitario sostenible y sustentable con reconocimiento a nivel nacional e internacional, con excelencia en la prestación de bienes y servicios, donde los ingresos

generados son distribuidos de manera equitativa entre todos los miembros de la comunidad, precautelando la integridad medio ambiental, fortaleciendo procesos socio organizativos, revitalizando la cultura ancestral de los miembros de la comunidad y generando alternativas de desarrollo para las comunidades vecinas.

Misión.

Proporcionar un servicio turístico de calidad a nuestros visitantes, precautelando la integridad medio ambiental, fortaleciendo procesos y prácticas socio organizativas, generando practicas sostenibles y sustentables en la comunidad.

Objetivo.

- Ejecutar una propuesta ecoturística comunitaria que pueda brindar bienes y servicios de calidad, todo esto desde una perspectiva de sostenibilidad y sustentabilidad.

Condiciones básicas

Definiremos cuatro condiciones básicas para poder implementar el presente modelo de Gestión:

1. Comunidades con escasos recursos económicos, pero con recursos paisajísticos, medio ambientales o culturales y fuerte cohesión entre sus miembros.
2. Flujo turístico mínimo, que sea reconocido a nivel local, y de las instituciones locales pertinentes.
3. Comunidades que cuenten con un mínimo de infraestructura que pueda ser útil para un emprendimiento turístico.
4. Comunidades que tenga una personería jurídica reconocida y que han trabajado; o ya han tenido experiencia socio organizativas.

La comunidad de Llamacorral cumple con todas estas condiciones, y la implementación de este modelo en otras comunidades debe cumplir con estas.

Propuesta del Modelo de Gestión Turística Comunitaria y Sostenible

El presente modelo se articula mediante cuatro componentes estratégicos interconectados, diseñados para garantizar la resiliencia socio-organizativa, la calidad del producto y la sostenibilidad financiera del proyecto en el territorio de Llama Corral.

1. Componente Socio-Organizativo

Este eje constituye la base de la gobernanza comunitaria. La gestión efectiva del capital humano y el cumplimiento del marco legal ecuatoriano son determinantes para la viabilidad del modelo.

- **Etapa 1: Levantamiento del Catastro de Capital Humano.** Se procederá a la identificación técnica de los miembros de la comunidad, recolectando no solo datos demográficos, sino perfiles de competencias, habilidades y trayectorias profesionales. Este inventario permitirá asignar roles específicos según las aptitudes detectadas.
- **Etapa 2: Institucionalización y Empoderamiento.** Se ejecutará el proceso de selección de participantes bajo criterios de compromiso y visión compartida. Es imperativo formalizar la personería jurídica de la iniciativa mediante asambleas generales, asegurando la validez legal de las actas de conformación y la voluntad expresa de los socios.
- **Etapa 3: Planificación Estratégica Participativa.** Utilizando la metodología de Cuellar (1999), se realizará un diagnóstico situacional a través de matrices FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas). A partir de este análisis, se formularán los objetivos estratégicos, las líneas de acción y el Plan Operativo Anual (POA).
- **Etapa 4: Normalización Administrativa.** Se desarrollarán los instrumentos de gestión estándar: reglamentos internos, manuales de funciones y un organigrama funcional. Estos documentos establecerán la jerarquía, las responsabilidades y los protocolos de toma de decisiones.
- **Etapa 5: Mapeo de Actores y Redes de Apoyo.** Se identificará y categorizará a los actores externos (públicos y privados) mediante un análisis de influencia e interés, facilitando la inserción de la comunidad en el ecosistema turístico regional.

2. Componente de Producto Turístico

Este componente transforma los recursos naturales y culturales en una oferta comercialmente viable y responsable.

- **Etapas 1: Inventario y Valoración de Atractivos.** Se mantendrá una actualización semestral del inventario de atractivos ambientales y culturales. Este diagnóstico dinámico permitirá ajustar la oferta según el estado de conservación de los recursos.
- **Etapas 2: Conceptualización e Identidad de Marca.** Mediante talleres de memoria social e historias de vida, se definirá el "sello distintivo" de Llama Corral, basándose en la cosmovisión Waranka para garantizar la autenticidad de la experiencia.
- **Etapas 3: Planificación de Negocios y Cadena de Valor.** Se diseñará el plan de negocios bajo los lineamientos de la Corporación Financiera Nacional (CFN). Se determinarán los costos operativos y se establecerá la cadena de valor, priorizando la proveeduría local.
- **Etapas 4: Gestión de Infraestructura y Financiamiento.** Se coordinará con profesionales técnicos la elaboración de presupuestos para la rehabilitación del equipamiento existente. Se gestionará el acceso a crédito productivo, previa capacitación comunitaria en educación financiera y gestión de riesgos crediticios.
- **Etapas 5: Diseño de Experiencias y Capacidad de Carga.** Se estructurarán los circuitos y rutas turísticas definitivas. Es fundamental aplicar el estudio de **capacidad de carga** para prevenir impactos negativos en el ecosistema y la cultura local, asegurando estándares de calidad en cada servicio.

3. Componente de Comercialización

La estrategia de mercado busca posicionar a Llama Corral en los canales de distribución adecuados para el turismo alternativo.

- **Etapas 1: Marco Legal y Estrategia de Venta.** Se analizará la Ley de Turismo vigente para determinar el modelo de comercialización más eficiente (directa, mediante redes o vía operadoras). Se establecerá un sistema transparente de comisiones y logística de ventas.

- **Etapa 2: Identidad Corporativa y Presencia Digital.** Se desarrollará la imagen de marca y la papelería institucional. En esta fase se configurará el tarifario estratégico, las políticas de reserva y cancelación, y se lanzará la plataforma web integrada a redes sociales.
- **Etapa 3: Marketing Estratégico y Gestión de Reservas.** Se creará una base de datos de clientes potenciales segmentada por perfiles de interés. Se establecerán alianzas con operadoras locales y se ejecutará una agenda de medios (radial, televisiva y digital) para la promoción permanente.

4. Componente de Alianzas Estratégicas

La sostenibilidad a largo plazo depende de la inserción del proyecto en redes de cooperación multiactor.

- **Etapa 1: Matriz de Cooperación.** Se definirá una matriz de acuerdos posibles con cada actor identificado en el componente socio-organizativo, delimitando responsabilidades y beneficios mutuos.
- **Etapa 2: Concertación y Formalización.** Se establecerán mesas de diálogo y asambleas de concertación para formalizar convenios de cooperación con instituciones públicas y privadas.
- **Etapa 3: Integración Territorial y Complementariedad.** Se fomentarán alianzas con la asociación de segundo grado y comunidades aledañas para ofrecer servicios complementarios (ej. cabalgatas, gastronomía externa), fortaleciendo la economía circular de la zona.
- **Etapa 4: Incidencia en Políticas Públicas y Organismos Rectores.** Se mantendrá una vinculación permanente con el Ministerio de Turismo, los GAD cantonales y provinciales para la vigilancia del mantenimiento de vías (según el COOTAD) y señalética. Se buscará el aval de la Federación Plurinacional de Turismo Comunitario del Ecuador (FEPTCE) y la Cámara de Turismo local para el reconocimiento institucional del proyecto.

Beneficios de aplicación de Modelo de gestión de turismo comunitario en la comunidad de Llamacorral.

Los beneficios de la aplicación del presente modelo en las comunidades pueden ser

múltiples y más allá de los que detallaremos a continuación. Pero comenzaremos con los siguientes:

Desarrollo del producto turístico.

El contar con un producto turístico que pueda generar divisas para la comunidad, y que este diseñado o constituido en base a principios rectores que respeten su identidad cultural y comunitaria. La oferta y la demanda siempre deben tenerse presentes en cualquier proyecto que se integre a las lógicas de mercado. El presente modelo de gestión busca integrar de manera justa y armónica las pretensiones de la comunidad.

Fortalecimiento de la identidad cultural.

El presente modelo de gestión, desarrollado en base a los principios rectores, puedes ser un instrumento interesante para fortalecer la identidad cultural de la comunidad de Llamacorral. El contacto ante los visitantes puede ser un momento de revitalización activa de la cultura y generadora de sanos espacios y dinámicas de interculturalidad.

Fortalecimiento socio organizacional.

El contar con un modelo de gestión en el cual la comunidad participa en todos procesos y etapas, es muy importante para el empoderamiento del mismo. Y que cada uno de los involucrados en el actual modelo de gestión cumpla un rol y desarrolle actividades específicas es un aliciente para el fortalecimiento socio organizativo. Esperamos que el presente proyecto una vez aplicado pueda ser tomado como un ejemplo de lo que puede conseguir una comunidad para propulsarse para el desarrollo y consolidar la unidad y fortalecimiento de la socio organización.

Modelo de desarrollo alternativo.

En un contexto como el de la comunidad de Llamacorral, en el que cuenta con importantes recursos medio ambientales y culturales, situar a la presente propuesta turística como una alternativa en la generación de ingresos, recursos y suscitadora de alianzas estratégica con otros actores locales, lo presente como un modelo de desarrollo alternativo. Muchos miembros de la comunidad poseen una fuerte identificación con una tradición agrícola, pero el contar con una alternativa, que pueda presentarse como una oportunidad cierta, puede ser un importante aliciente para frenar procesos de migración en las generaciones más jóvenes.

Mejora calidad de vida.

Los ingresos generados por el presente modelo de gestión, significaran una mejora en la calidad de vida. Las capacitaciones que se den para brindar una mejor atención al visitante; puede implicar un cambio significativo en las prácticas cotidianas de la comunidad. En lo referente a la alimentación, higiene y otras.

DISCUSIÓN

El análisis integral de la comunidad de Llama Corral revela una dicotomía persistente en los proyectos de turismo comunitario en Ecuador: la existencia de una riqueza inmaterial y natural excepcional frente a una infraestructura física y administrativa que presenta deficiencias estructurales. La discusión se articula en torno a la convergencia entre la realidad del territorio y la viabilidad del modelo de gestión propuesto.

1. Infraestructura y Calidad de la Oferta

La infraestructura turística de Llama Corral, identificada como "en etapa inicial", refleja una falta de mantenimiento técnico que condiciona la competitividad del destino. Atractivos como las cabañas y las piscinas de piscicultura muestran un deterioro que impide la comercialización de un producto de alta calidad. Según Cabanilla y Garrido (2022), la sostenibilidad del turismo comunitario en Ecuador depende críticamente de la superación de la precariedad en los servicios básicos y la infraestructura, ya que el turista contemporáneo, aunque busca autenticidad, no está dispuesto a sacrificar estándares mínimos de seguridad y confort. El modelo de gestión propuesto asume este estado como una "línea de base" y propone una rehabilitación técnica bajo estándares que transformen lo rudimentario en una oferta de turismo vivencial de excelencia.

2. Gestión de la Demanda y Pertenencia Cultural

El diagnóstico indica que Llama Corral posee un flujo proyectado considerable, pero con un perfil de turismo de proximidad y de tránsito. El hecho de que el 71,2% de los visitantes permanezca solo un día sugiere una subutilización del potencial económico. Como sostiene Orgaz-Agüera (2020), el capital social y la identidad cultural son los principales activos que permiten a las comunidades rurales diferenciarse en un mercado

saturado. Al ser el 20% de los visitantes de nacionalidad Kichwa, se confirma que el territorio es un espacio de encuentro plurinacional. El modelo de gestión debe, por tanto, transitar hacia la creación de productos de pernoctación que capitalicen esta identidad, convirtiendo la visita fugaz en una experiencia de inmersión cultural profunda.

3. La Cosmovisión como Estrategia de Gobernanza

Un punto de inflexión en esta investigación es la integración de los principios rectores andinos (*Ama Shua, Ama Llulla, Ama Quilla*) dentro de la administración del proyecto. Mientras que los modelos de gestión tradicionales se enfocan exclusivamente en la eficiencia financiera, este modelo propone una gobernanza ética. Esta visión se alinea con los postulados de Hidalgo-Capitán y Cubillo-Guevara (2022), quienes argumentan que el *Sumak Kawsay* (Buen Vivir) ofrece un marco de sostenibilidad superior al occidental, al situar la armonía comunitaria y el respeto a la *Pachamama* como indicadores de éxito. La formalización de la personería jurídica y el organigrama funcional buscan evitar los conflictos de gobernanza que suelen disolver las iniciativas comunitarias por falta de reglas claras.

4. Resiliencia y Alianzas Estratégicas

Finalmente, se discute la necesidad de romper el aislamiento institucional. La falta de exposición mediática por parte de los GAD, a pesar de que Llama Corral consta en los planes de ordenamiento territorial, exige una gestión proactiva de alianzas. Según Ruiz-Ballesteros (2020), la resiliencia de las comunidades turísticas en Ecuador post-pandemia está directamente vinculada a su capacidad de inserción en redes multiactor. El modelo planteado no posiciona al turismo como una actividad sustituta de la agricultura, sino como una actividad complementaria que mitiga la migración juvenil al proporcionar roles técnicos y administrativos a las nuevas generaciones, mejorando así la calidad de vida integral de manera ambientalmente responsable y socialmente justa.

CONCLUSIONES

El turismo comunitario es una alternativa viable para el desarrollo sustentable en la comunidad de Llamacorral. Pero esta debe tomarse como una alternativa complementaria a las actividades que se dedica tradicionalmente la comunidad. La agricultura y ganadería serán proveedores permanentes de servicios y actividades para los visitantes. La identidad del proyecto será un reflejo de la identidad comunitaria.

Una de las fortalezas para el presente proyecto es la participación de la comunidad, y la estructura socio organizativa existente. Sin esta base será muy difícil la implementación del presente modelo por parte de la comunidad. A pesar de ser una de sus fortalezas el tejido social debe ser construido y reconstruido permanentemente, por lo que herramientas de cohesión social como la minga o la asamblea comunitaria, no deben perder vigencia bajo ninguna circunstancia.

El cuidado que se ha dado al medio ambiente por parte de la comunidad a sus reservas ambientales, ha sido la que ha proporcionado uno de sus mayores atractivos. Su preservación tanto de causas naturales como antrópicas debe ser una de la comunidad, y por ende del presente emprendimiento.

A pesar de que existen mejoras significativas en las rutas de acceso a la comunidad, falta trabajo en las rutas de acceso directo a la comunidad y señalización.

En el presente trabajo se ha logrado realizar un diagnóstico comunitario y un inventario de atractivos turísticos de la comunidad. Estos son insumos, que deben ser trabajados y perfeccionados por la comunidad.

La participación directa de la comunidad en las fases que se han desarrollado hasta el momento en el presente trabajo han garantizado los niveles de empoderamiento necesarios para proyecto de desarrollo alternativo, sostenible y sustentable. Si se desea el éxito posterior no debe abandonarse esta metodología de trabajo.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Cabanilla, E., & Garrido, C. (2022). *El turismo comunitario en el Ecuador: Evolución, retos y perspectivas en la era post-pandemia*. Universidad Central del Ecuador.
- Giampiccoli, A., Mtapuri, O., & Nauright, J. (2021). Community-based tourism,

progress, and development. *African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure*, 10(1), 270-285.

Hidalgo-Capitán, A. L., García-Álvarez, S., & Arias-Muñoz, P. (2019). *El Buen Vivir en Ecuador: Entre la utopía y la realidad*. Universidad de Cuenca.

Hidalgo-Capitán, A. L., & Cubillo-Guevara, A. P. (2022). El Buen Vivir y el desarrollo: Una revisión crítica de las propuestas andinas. *Revista Iberoamericana de Estudios de Desarrollo*, 11(1), 6-31.

Orgaz-Agüera, F. (2020). Turismo comunitario, desarrollo sostenible y capital social: Un análisis de sus interrelaciones. *PASOS. Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, 18(1), 19-35.

Orgaz-Agüera, F., & Cañero, P. M. (2021). Turismo comunitario como herramienta de desarrollo sostenible: Un análisis de sus impactos. *Revista de Investigaciones Turísticas (REIT)*, (21), 125-144.

Ruiz-Ballesteros, E. (2020). Turismo comunitario en Ecuador: Resiliencia y gobernanza. *PASOS. Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, 18(4), 545-560.

Sánchez-López, A., Martínez, J., & Ramírez, G. (2022). Tendencias del turismo alternativo: La búsqueda de la autenticidad en comunidades indígenas. *Journal of Rural Development*, 14(2), 88-105.

Smith, M. K. (2021). *Issues in Cultural Tourism Studies* (4.^a ed.). Routledge.

UNESCO. (2021). *Tourism and the Sustainable Development Goals: Journey to 2030*. United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization.

UNESCO. (2021). *Cultura, turismo y desarrollo: Manual para la preservación del patrimonio inmaterial en comunidades indígenas*. UNESCO Publishing.