



El Periplo Sustentable

ISSN: 1870-9036

rperiplo@gmail.com

Universidad Autónoma del Estado de México  
México

Barberán Pontón, Patricia Elizabeth; Lopez Ulloa, Ruth Magdalena  
Estrategias de Manejo Turístico Estrategias Operacionales, Comunicativas  
Y De Coordinación Entre El Huaorani Ecolodge Y Su Entorno Comunitario  
A Partir Del Proceso De Certificación Global Ecosphere Retreats  
El Periplo Sustentable, núm. 37, 2019, pp. 311-333  
Universidad Autónoma del Estado de México  
México

Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=193467294012>

- Cómo citar el artículo
- Número completo
- Más información del artículo
- Página de la revista en [redalyc.org](http://redalyc.org)

**El Periplo Sustentable**

Universidad Autónoma del

Estado de México

<http://rperiplo.uaemex.mx/>

ISSN: 1870-9036

Publicación Semestral

Número: 37

Julio / Diciembre 2019

**Artículo****Título**

Estrategias Operacionales, Comunicativas y de Coordinación entre el Huaorani Ecolodge y su Entorno Comunitario a partir del Proceso de Certificación Global Ecosphere Retreats en la Provincia de Pastaza - Ecuador

**Autores:**

Patricia Elizabeth Barberán Pontón

Ruth Magdalena Lopez Ulloa

**Fecha Recepción:**

27/12/2017

**Fecha Reenvío:**

06/08/2019

**Fecha Aceptación:**

22/08/2019

**Páginas:**

311 - 333

Estrategias Operacionales, Comunicativas y de Coordinación entre el Huaorani Ecolodge y su Entorno Comunitario a partir del Proceso de Certificación Global Ecosphere Retreats en la Provincia de Pastaza - Ecuador

Operational, Communicative and Coordination Strategies Between the Huaorani Ecolodge and its Community Environment from the Global Ecosphere Retreats Certification Process in Pastaza Province, Ecuador

**Resumen**

El presente trabajo propone estrategias operacionales, comunicativas y de coordinación entre el Huaorani Ecolodge con su entorno comunitario, a través de procesos establecidos en la certificación Global Ecosphere Retreats (GER), específicamente en el componente Comunidad. El estudio se efectuó con la participación de las comunidades amazónicas de Quehueriono, Nenkepade, Apaika, Kakataro y Wentado ubicadas en la provincia de Pastaza en Ecuador, Sudamérica. Previo a formular las estrategias se realizó el diagnóstico del estado de las relaciones comunitarias entre la administración del Ecolodge y las comunidades. Para ello se usó información documental, listas de cotejo y entrevistas a los principales actores de la actividad ecoturística. Este análisis determinó una brecha de 62.5% del componente de gestión comunitaria y los estándares de sostenibilidad propuestos por la certificación GER en este componente. Mediante procesos participativos se desarrollaron estrategias para mejorar las relaciones comunitarias, las condiciones laborales y los beneficios sociales y económicos de la comunidad. Las estrategias construidas indican los procesos, actividades, registros y a los responsables de su implementación y seguimiento. De esta forma se garantiza y potencializa el mantenimiento del entorno cultural y ecológico de la zona, ejes poco considerados en las certificaciones de turismo sostenible.

**Palabras clave:**

turismo comunitario, certificación turística, estrategias comunitarias.

**Abstract**

This paper proposes operational, communication and coordination strategies between the Huaorani Ecolodge and its community environment, through processes established in the Global Ecosphere Retreats (GER) certification, specifically in the Community component. The study was carried out with the participation of Amazon communities of the Quehueriono, Nenkepade, Apaika, Kakataro and Wentado, located in Pastaza province in Ecuador, South America. Prior to formulating the strategies, a diagnosis was made of the state of community relations between the Ecolodge administration and the communities, for which documentary information, checklists and interviews with the main actors of the ecotourism activity were used. The analysis determinate a gap of 62,5% between community management and the sustainability standards proposed by the GER certification in this component. Through participatory processes, strategies were developed to improve community relations, working conditions and the social and economic benefits of the community. The built strategies indicate the processes, activities, records and those responsible for their implementation and follow-up. And thus, guarantee and potentiate the maintenance of the cultural and ecological environment of the area, axes little considered in initiatives of sustainable tourism.

**Keywords:**

community tourism, tourism certification, community strategies.

# De las AUTORAS

## ***Patricia Elizabeth Barberán Pontón***

Maestría en Ecoturismo y Manejo de Áreas Naturales de la Universidad Tecnológica Equinoccial.

[pattybarberan@gmail.com](mailto:pattybarberan@gmail.com)

## ***Ruth Magdalena Lopez Ulloa***

Investigadora de la Universidad Regional Amazónica IKIAM. Sus líneas de investigación son: Ingeniería Ambiental, Ingeniería Química y Química Ambiental.

### ***Introducción***

El turismo comunitario en el Ecuador fue reconocido por primera vez en el año 2002 cuando se lo incluyó en el Reglamento de Turismo y se nombró como representante oficial de las comunidades a la Federación Plurinacional de Turismo del Ecuador (FEPTCE) por parte del Congreso Nacional del Ecuador. El turismo comunitario es visto por varias nacionalidades indígenas como una oportunidad para mejorar sus condiciones socioeconómicas, conservar y gestionar el patrimonio natural y cultural, generar otras capacidades locales, mejorar e implementar servicios básicos, dinamizar las actividades productivas, construir sociedades interculturales. (Pijal, 2007).

El turismo es un fenómeno generador de dinero, empleo, y muchos otros factores que resultan beneficiosos para la comunidad (Moo Canul, 2014). A pesar de los avances del turismo comunitario en el Ecuador se ha detectado falencias en la gestión turística de algunas iniciativas (Villalba, 2013). Estas son ocasionadas por una débil capacitación, deficiente infraestructura básica, poca promoción y baja organización laboral estatal (García-Palacios, 2016) sumado a los desencuentros del sector público y privado, del ámbito académico o de algunas ONGs que podrían trabajar en conjunto para beneficio de la comunidad y del sector turístico en general. García-Palacios (2016) menciona que el turismo comunitario en Ecuador es una opción para el desarrollo de las comunidades indígenas, pero no su fin, especialmente por la temporalidad del turismo comunitario, que exige crear otras alternativas de desarrollo, buscar la calidad del servicio turístico, asegurar la conservación de la naturaleza, disminuir los impactos ambientales y culturales e incrementar la responsabilidad social-comunitaria (Vargas-Cumbajin, et.al., 2018).

Frente a esta situación uno de los mecanismos propuestos para mejorar la calidad del servicio, el manejo ambiental y social de las comunidades es la implementación de certificaciones internacionales, por ejemplo Smart Voyager o Rainforest Alliance CertifiedTM. Sin embargo, la mayoría de las certificaciones establecen principalmente estándares enfocados a mejorar la calidad del manejo ambiental y poco abordan sobre la calidad de las relaciones comunitarias con la población local (Villalba, 2013).



Global Ecosphere Retreats (GER) es una certificación parte del programa The Long Run Initiative, desarrollada en el año 2009 por la fundación Zeitz. Recibió el reconocimiento del Consejo Mundial de Turismo Sostenible en 2015. La fundación impulsa que las compañías turísticas certificadas con GER estén comprometidas con el bienestar humano, trabajen con alta responsabilidad ambiental e implementen criterios que tengan un impacto positivo en la economía de la comunidad local. GER es una de las pocas certificaciones que establece estándares de manejo sostenible para cuatro componentes importantes: conservación, comunidad, comercio y cultura. (Zeitz Foundation, 2014). En la actualidad son varios los destinos turísticos en Brasil, Costa Rica, África y Suiza que se han certificado con GER tras el cumplimiento de sus componentes (Zeitz Foundation, 2014).

Ecuador se encuentra dentro de los 14 países más biodiversos del mundo con 17 pueblos y nacionalidades indígenas distribuidas en las cuatro regiones naturales. La región con mayor número de grupos indígenas es la Amazonía, donde habitan los grupos Huaorani, Achuar, Shuar, Cofán, Siona, Secoya, Shiwiar, Kichwas amazónicos y Záparo, cada uno con tradiciones e idioma propio (SIISE, 2018). Esta diversidad cultural es uno de los atractivos turísticos del país que, en conjunto con la alta biodiversidad y paisajes de la región Amazónica del Ecuador, constituyen la base para el desarrollo ecoturístico en la región.

Entre las iniciativas de turismo comunitario de la Amazonía ecuatoriana, está el Huaorani Ecolodge. El proyecto comienza cuando el Gobierno ecuatoriano propuso la iniciativa denominada “Creación de alternativas económicas en la Amazonía”, y solicitó al Banco Interamericano de Desarrollo (BID) apoyo para financiar el programa “Desarrollo de la Amazonía Norte (EC-0201)” el cual fue aprobado en Septiembre del 2002. De este programa surgió el proyecto de conservación de áreas indígenas manejadas (CAIMAN), que fue una de las iniciativas prioritarias. Dentro de este las comunidades Huaorani Quehueriono, Apaika, Wentado y Nenkepade, propusieron su propio proyecto turístico el Huao Lodge (Rodriguez, 2004). Para ello se asociaron con la operadora de turismo Tropic Ecological Aventures, empresa que se encarga del manejo administrativo y de comercialización del Ecolodge.

Los Huaorani son una comunidad que vivieron aislados en un área de más de 2 millones de hectáreas, que comprendía su territorio ancestral; eran expertos, conocedores y protectores de su territorio, su lengua no está relacionada con ninguna otra en el continente. El Instituto Lingüístico de Verano en el año 1956 tuvo como objetivo evangelizar al temido grupo de guerreros Huaorani más conocidos como los “Aucas”, que se concretó luego de un largo proceso. El impacto de la evangelización de



los Huaorani fueron cambios sociales, culturales y políticos. Entre los impactos más grandes está: el uso de vestimenta, la transformación de forma de vida de nómada a sedentaria, cacería y aprovechamiento de los recursos naturales en una sola zona determinada (Norman, 1989). En la actualidad gran parte de la población Huaorani se asienta en la zona central y sur de la amazonía ecuatoriana. Entre las actividades económicas están la agricultura, producción de artesanías, turismo, venta de animales de la cacería y el trabajo en compañías petroleras y madereras. Hoy continúan practicando actividades tradicionales como la cacería y la pesca en ríos y varios Huaorani hacen uso de armas modernas (Neira, 2014).

El Huaorani Ecolodge durante estos años de operación ha logrado la conservación de alrededor de 5000 hectáreas de bosque tropical lluvioso y ha permitido a las comunidades locales continuar con su estilo de vida tradicional a través del ecoturismo. Este manejo lo ha convertido en uno de los mejores ecolodges comunitarios en la Amazonía ecuatoriana, ha adquirido reconocimientos internacionales por Latin American Travel Association (LATA) durante los primeros tres años de funcionamiento del Ecolodge. (Neira, 2014).

Con el fin de mantener la calidad del producto, la operadora Tropic Ecological Adventures evalúa el funcionamiento operacional y logístico del Huaorani Ecolodge, la calidad en el servicio que se ofrece al turista a través de evaluaciones de los visitantes, análisis de las nuevas tendencias en el mercado turístico para comparar e implementar mejoras que beneficien el mercadeo de este producto. Pero en los últimos años, la relación comunidad-administración del ecolodge se ha debilitado por diferentes factores internos y externos, entre estos factores están: débil comunicación, falta de incentivos a la comunidad e intereses de parte de empresas petroleras en la zona, que representan en la actualidad el primer ingreso económico para el país. Estas actividades tienen una elevada probabilidad de complicar y retrasar el trabajo de articulación, hacia el desarrollo del turismo sostenible, provocando que la población dedicada a la producción de alimentos, conservación y uso sustentable del ecosistema, opte por las opciones extractivas (Marchi, 2017). Por tal motivo la administración del Huaorani Ecolodge busca estrategias para mejorar la gestión sostenible, incrementar la relación con la comunidad y garantizar la protección ecológica de esta parte de la Amazonía (Carvalho, comunicación personal, febrero 01, 2016).



El objetivo de este trabajo busca mediante procesos participativos elaborar estrategias operacionales, comunicativas y de coordinación, que contribuyan a mejorar la coordinación entre la comunidad y el Ecolodge, la gestión turística, el mantenimiento del entorno cultural y ecológico de la zona y potencializar el componente comunidad, como un eje primordial para el desarrollo del ecoturismo sostenible, utilizando como guía los estándares de la certificación GER.

## **FUNDAMENTOS TEÓRICOS**

### **Desarrollo Sostenible**

El desarrollo sostenible es posible a través de la adecuada utilización de los recursos naturales para el beneficio del ser humano y que satisfaga sus necesidades, sin causar un alto impacto o explotación desmedida del medio ambiente, a fin de que dichos recursos persistan en el tiempo para el aprovechamiento de las futuras generaciones. (Naciones Unidas, 2016)

### **Desarrollo social y económico**

Uno de los principios establecidos en la Declaración de Estocolmo se enfoca en el desarrollo de proyectos que brinden beneficios económicos a la sociedad a través del uso racional de los recursos, debido a que sin un apropiado desarrollo económico el ser humano no puede garantizarse una calidad de vida óptima y dificulta la conservación del medio. “Principio 8: El desarrollo económico y social es indispensable para asegurar al hombre un ambiente de vida y trabajo favorable y crear en la Tierra las condiciones necesarias para mejorar la calidad de la vida” (La Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Medio Ambiente Humano, 1972, p. 3)

### **Turismo comunitario**

El modelo de gestión en el que se sustenta tiene como eje la articulación de los esfuerzos y condiciones para el aprovechamiento del patrimonio natural y/o cultural del área en la que se asienta la comunidad. Entre sus ventajas se identifican: la reafirmación del carácter pluricultural de la nación y la conveniencia de revitalizar, preservar la memoria cultural colectiva como premisa del fortalecimiento socio-organizativo para el manejo sostenible del medio ambiente. (Solís Carrión, 2007).



### Análisis de Brechas (Análisis GAP)

Este análisis también llamado “GAP analysis” en inglés, es una herramienta de planificación estratégica que indica la situación actual de la empresa referente a un área específica, como el porcentaje bajo de ventas (¿dónde está?) y la situación deseada a alcanzar como porcentaje alto de ventas (¿dónde desea estar?). A continuación establece cual es la brecha entre ambas situaciones y finalmente plantea estrategias de cómo llegar al objetivo deseado. (Ballén, 2012)

Este análisis consta de los siguientes pasos:

Paso 1: Decidir los temas o áreas donde se realizará el análisis GAP.

Paso 2: Analizar la situación actual. Para ello se puede elaborar una lista de los aspectos de mayor debilidad y aquellos que quieren ser mejorados; puede escogerse realizar un análisis a nivel global (es decir toda la empresa) o específico (refiriéndose a una sola área). Puede ser cuantitativo, cualitativo o ambos a la vez, dependiendo el objetivo empresarial.

Paso 3: Determinar la brecha existente entre la situación actual y el objetivo deseado a alcanzar.

Paso 4: Crear estrategias de cómo cerrar la brecha.

## METODOLOGÍA

### Ubicación Geográfica

El Huaorani Ecolodge se encuentra ubicado al margen norte del río Shiripuno a 265 metros sobre el nivel del mar, a 4 Km. de la comunidad Quehueriono, en la provincia de Pastaza, la precipitación anual oscila entre los 2000-5000 mm y la temperatura promedio es de 25° C. Para su acceso cuenta con una pista aérea de pequeña escala donde ingresan avionetas. La extensión aproximada es de 5 hectáreas y la vegetación corresponde a un bosque húmedo tropical de tierra firme. (Rodríguez, 2004)

### Proceso de Investigación

La investigación se dividió en tres fases: la primera fue el diagnóstico de la situación actual del Huaorani Ecolodge en relación a la Comunidad y establecimiento de la brecha existente para alcanzar el cumplimiento de criterios del componente Comunidad de la Certificación GER (Grajales,



2015), por parte de las estrategias operacionales, comunicativas y de coordinación actuales, la segunda fue el diseño participativo de estrategias a partir de los resultados del análisis situacional y la tercera fue la socialización de resultados y estrategias con la población local.

#### **PRIMERA FASE:** Diagnóstico Situacional

Se realizó el diagnóstico de la situación actual del Huaorani Ecolodge en relación a los tres principios del componente comunidad indicado en la certificación GER, que corresponden a: 1. Relaciones comunitarias, 2. Beneficios económicos y sociales, 3. Condiciones de trabajo.

El diagnóstico siguió los pasos descritos a continuación:

1. A cada principio se le asignó el número de criterios de acuerdo a lo estipulado en la certificación GER.
2. Se levantó y analizó la información que sustenta la existencia de procesos para el cumplimiento de criterios, por parte de la operadora de turismo Tropic Ecological Adventures.
3. Se identificó los actores involucrados directamente en la gestión turística del Huaorani Ecolodge y los actores interesados en participar en el mejoramiento de la gestión social.
4. Utilizando la técnica de lista de cotejo (tipo descriptiva) se clasificó cualitativamente a los procesos de acuerdo al grado de cumplimiento y los indicadores correspondientes.
5. Para validar la información documental se empleó la técnica de la entrevista formal con preguntas semi-estructuradas dirigida a los actores principales, se entrevistaron un total de 51 personas; Tropic Ecological Adventures 3 entrevistados, 28 miembros de las comunidades locales Quehueriono, Nenkepade, Apaika y Wentaro, y 20 turistas que visitaron el Huaorani Ecolodge durante la fase de investigación de campo de este trabajo, que tuvo una duración de tres meses en la temporada alta.
6. Una vez obtenida la información documental y los resultados de las entrevistas, se determinó el nivel de cumplimiento de los criterios de la certificación GER establecidos para cada principio en función de los rangos de evaluación de cumplimiento desarrollados por GER (semaforización) indicados en la tabla 1.



7. Utilizando los resultados de la lista de cotejo se procedió al análisis GAP, (herramienta de planificación que determina cuantitativamente la brecha existente entre la situación actual y la deseada) para determinar el nivel de cumplimiento de cada principio GER y finalmente establecer la brecha existente entre la situación actual y la deseada (Ballén, 2012).

**Tabla 1.** Sistema de evaluación GER

<b>0</b>	No aplica	El criterio no es aplicable en el destino o al tiempo de la evaluación. Se requiere justificación.
<b>1</b>	Necesita atención urgente	No se ha abordado este tema o presenta serios retos.
<b>2</b>	Necesita atención	Existe trabajo en este punto o planeación, hay algunas necesidades que deben ser aún cubiertas
<b>3</b>	Total cumplimiento	Hay plena conformidad con el mínimo de reconocimiento para el criterio de acuerdo a la opinión del equipo de la evaluación.

**Fuente:** Zeitz Foundation, 2014

#### **SEGUNDA FASE:** diseño participativo de estrategias

1. Se realizó la socialización del diagnóstico situacional sobre el cumplimiento de criterios del componente Comunidad de la certificación GER por parte del Huaorani Ecolodge.
2. Se construyó un árbol de problemas para identificar las causas y efectos que no permiten el cumplimiento de los principios y criterios establecidos en la certificación GER.
3. Posteriormente en función de los hallazgos encontrados y con la participación de Tropic y la comunidad se diseñaron las estrategias que permitan mejorar el componente comunidad en el Ecolodge.

#### **TERCERA FASE:** socialización de resultados y estrategias

1. Una vez redactadas y verificadas las estrategias se mantuvo una reunión para la entrega oficial de la propuesta y de los resultados de la investigación.



## **RESULTADOS**

### **Diagnóstico situacional**

Del diagnóstico de la situación actual del Huaorani Ecolodge en relación al cumplimiento de los criterios de la certificación GER indica que hay una débil comunicación entre Tropic y la comunidad. Así, el 43% de los entrevistados considera que la comunicación con la gerencia general ha disminuido en los últimos años y la única reunión anual no satisface las necesidades comunicativas de las comunidades locales. Mientras que el 100% de los entrevistados en referencia a las relaciones comunitarias, señalan que el Ecolodge ha respetado sus derechos al uso de los recursos naturales, prácticas ancestrales y cultura local.

Con respecto a los beneficios sociales y económicos, un 57% de los entrevistados de la comunidad manifiestan que el mayor beneficio del Ecolodge corresponde a la generación de fuentes de trabajo, sin embargo, mencionan que el apoyo inicial que se daba a proyectos locales ha disminuido a través del tiempo y que resulta insuficiente los ingresos que perciben por el turismo.

De acuerdo a la percepción del 68% de los entrevistados de la comunidad, el mayor impacto del turismo corresponde a un incremento de los ingresos económicos a través del empleo en el Ecolodge y la venta de artesanías en especial de aquellas realizadas por las mujeres Huaorani.

Del análisis documental se evidenció la ausencia de políticas y una normativa de trabajo. No se registraron evaluaciones sobre los beneficios y/o impactos producidos por el turismo durante los diez años de operación turística. Los entrevistados manifiestan que los conflictos que han surgido en el Ecolodge se relacionan al incumplimiento de sus funciones laborales y que, en el caso de las faltas leves, éstas se resuelven a través del diálogo entre los empleados de la comunidad y la operadora de turismo encargada de la administración. También, los entrevistados indican que los desacuerdos evidenciados en el último año entre la operadora y los líderes comunitarios, se deben al interés por parte de las comunidades en incursionar en actividades que no están relacionadas con el turismo.



En cuanto a actividades alternas al turismo en la zona de estudio, se evidencia que las comunidades Huaorani miembros del Ecolodge en el año 2015, firmaron un acuerdo con una empresa petrolera, en el que conceden el permiso para iniciar con la exploración sísmica en busca de yacimientos de crudo, y una compensación económica distribuida a cada familia miembro de la población local.

Finalmente se indagó sobre la percepción de los visitantes del Huaorani Ecolodge y se determinó que el 90% considera que existe un manejo sostenible del turismo comunitario al establecer lineamientos claros para las visitas, así también como la entrega de información antes y durante su estadía en el Ecolodge sobre el respeto a la cultura Huaorani y sobre el manejo ambiental del Ecolodge.

#### Cumplimiento de criterios GER

La tabla 2, consolida los resultados del análisis de la información levantada en la investigación de campo. La misma que fue tabulada en una lista de cotejo descriptiva, para posteriormente ser evaluada en función de su nivel de cumplimiento de cada principio, acorde al sistema de calificación establecido por GER.

Podemos observar que para el principio Relaciones Comunitarias de 5 criterios establecidos por GER, 2 se cumplen en su totalidad, 2 necesitan atención y 1 no se cumple. Para el principio Beneficios Económicos y Sociales se requieren 7 criterios, de éstos, 3 se cumplen y 4 demandan atención. Para el principio Condiciones Laborales de los 12 criterios establecidos, 4 se cumplen y 8 criterios necesitan atención.



**Tabla 2.** Porcentaje actual de cumplimiento de criterios del componente  
comunidad por el Huaorani Ecolodge

Principios	# de criterios GER	% de criterios en relación al total	# de criterios cumplidos	% de criterios cumplidos	# de criterios que necesitan atención	% de criterios que necesitan atención	# de criterios no cumplidos	% de criterios no cumplidos
Relaciones Comunitarias	5	21%	2	8.3%	2	8.3%	1	4,2%
Beneficios Económicos y Sociales	7	29%	3	12.5%	4	16.7%		
Condiciones Laborales	12	50%	4	16.7%	8	33.3%		
<b>Total</b>	<b>24</b>	<b>100%</b>	<b>9</b>	<b>37.5%</b>	<b>14</b>	<b>58.3%</b>	<b>1</b>	<b>4,2%</b>

**Fuente:** Elaboración propia

### Análisis de brechas (GAP)

Los resultados del análisis GAP en la tabla 3 indican que hay un 37,5% de cumplimiento correspondiente a 9 criterios GER, mientras que el 58,3% que corresponde a 14 procesos requieren atención para su cumplimiento y el 4,2% equivale a 1 criterio que no se cumple. Por lo tanto la brecha establecida es de 15 criterios que necesitan ser revisados y/o implementados y que corresponde a un 62,5% en relación al cumplimiento del 100% de los 24 criterios GER.



**Tabla 3.** Análisis de brechas - análisis GAP

SITUACIÓN ACTUAL	SITUACIÓN DESEADA
<b>Total cumplimiento</b> 37,5% (9 criterios)	<b>Brecha existente</b>
<b>Necesita atención</b> 58,3% (14 criterios)	<b>Total cumplimiento</b> 100% (24 criterios)
<b>Necesita atención urgente</b> 4,2% (1 criterio)	

**Fuente:** Elaboración propia

Una vez identificados los criterios GER que necesitan atención se realizó un análisis causa efecto. Éste determinó tres falencias principales que han influenciado negativamente en la gestión del Ecolodge y corresponden a:

- 1) Débil comunicación entre la comunidad y la operadora de turismo, lo que ha vulnerado las relaciones entre las partes y han surgido desacuerdos en la toma de decisiones,
- 2) Falta de un sistema de evaluación de la gestión turística que refleje los beneficios, impactos negativos y necesidades de la población local, lo que ha ocasionado un estancamiento de actividades alternativas en beneficio comunitario y
- 3) La ausencia de políticas laborales documentadas que ha provocado una falta de compromiso por parte de los trabajadores y ha disminuido la calidad del servicio.



## **Diseño de Estrategias**

Luego del análisis participativo de las causas y efectos de las debilidades operativas, de comunicación y coordinación del Huaorani Ecolodge se realizó el diseño para el cierre de la brecha. En éste se implementaron participativamente estrategias que optimicen las condiciones laborales de los trabajadores del Huaorani Ecolodge, debido a que se identificaron 8 criterios que deben ser mejorados para este principio, 4 procesos que se deben revisar y optimizar relacionados con el bienestar económico y social; se deben mejorar las relaciones comunitarias con énfasis en la comunicación interna y la creación del proceso que dé cumplimiento al criterio de mantener la comunicación con autoridades locales.

Las estrategias diseñadas se agrupan en:

- Estrategias operacionales: cinco estrategias, el objetivo de estas estrategias es mejorar los beneficios económicos y sociales dirigidos a las comunidades.
- Estrategias de comunicación: seis estrategias cuyo objetivo es lograr establecer relaciones comunitarias fortalecidas entre Tropic y las comunidades locales.
- Estrategia de coordinación: una estrategia, el objetivo es generar un acuerdo documentado de las políticas laborales del Ecolodge, que considere un alto respeto y mantenimiento de la cultura Huaorani con buenas las condiciones laborales. Esta estrategia contribuye a mejorar la calidad en el servicio del Ecolodge.

En las tablas 4, 5 y 6, se indica un ejemplo de ficha de proceso por estrategia.



Tabla 4. Ficha de estrategias comunicativas criterio 1.1.

<b>Estrategias de mejoramiento laboral y beneficio comunitario</b> <b>Principio 1. Relaciones comunitarias</b>				
CRITERIO 1.1. El GER® tendrá claramente definido un buen conocimiento de la comunidad que se ve afectada o sus actividades afectadas, y deberán mantener información actualizada sobre la misma.	<b>Principio: 1.</b> Relaciones comunitarias	<b>Elaborado por:</b> Patricia Barberán	<b>Versión: 01</b>	
	PR CRIT 1.1	Fecha de elaboración:	Revisado y aprobado por:	Fecha de aprobación o actualización:
<b>Proceso:</b>				
1. Determinar los actores principales que son influenciados por el Huaorani Ecolodge. 2. Levantar información sobre las comunidades (Por ejemplo: cultura Huaorani, localización geográfica, entorno natural, condiciones sociales y ambientales, actividades turísticas, zonificación del área y acuerdos establecidos entre la asociación y Tropic). 3. Documentar toda la información recopilada en el proceso anterior. 4. Actualizar la información recopilada cada dos años, mediante entrevistas. 5. Socializar con la comunidad local, cada dos años los resultados de la actualización.				
<b>Responsable de la actividad:</b> Gerente General				
<b>Registros:</b>	REG CRIT 1.1-1 Documento “Establecimiento de condiciones para una operación ecoturística de base comunitaria en la comunidad Huaorani de Quehueriono”, Mapa de zonificación de la asociación Quehueriono. REG CRIT 1.1-2 Informe de actualización 1 REG CRIT 1.1-3 Acta de socialización de actualización			

**Fuente:** Elaboración propia



**Tabla 5.** Ficha de estrategias operacionales criterio 2.1.

<b>Estrategias de mejoramiento laboral y beneficio comunitario Principio 2. Beneficios Económicos y Sociales</b>				
CRITERIO 2.1. El GER® deberá tener un conocimiento preciso y completo de sus posibles impactos en la comunidad local, en particular sobre la disponibilidad y la calidad de los recursos y servicios como el agua, el suelo, la educación, la salud, el saneamiento y la tenencia de la tierra.	<b>Principio: 2.</b> Beneficios económicos y sociales	<b>Elaborado por:</b> Patricia Barberán	<b>Versión: 01</b>	
	PR CRIT 2.1	Fecha de elaboración:	Revisado y aprobado por:	Fecha de aprobación o actualización:
<b>Proceso:</b>				
1. Desarrollar las actividades permitidas descritas en el plan de manejo para cada de zona de uso. 2. Realizar una evaluación cada 5 años para monitorear el impacto producido por el turismo en las comunidades locales a través del empleo de la metodología LCA como indica el Plan de Manejo. 3. A partir de la información recopilada, determinar los impactos negativos más relevantes en los aspectos: calidad de recursos y servicios, agua, suelo, educación, salud, saneamiento, tenencia de tierra. 4. Documentar los posibles impactos existentes en el registro de administración del lodge así como en oficinas Tropic. 5. Dar seguimiento a las actividades de mayor impacto.				
<b>Responsable de la actividad:</b> Administrador				
<b>Registros:</b> REG CRIT 2.1-1-Registro de posibles impactos REG CRIT 1.5-2 Registro del seguimiento anual				
<b>Anexos:</b> ANX CRIT 2.1-1 Establecimiento de Condiciones para una Operación Ecoturística de Base Comunitaria en la Comunidad Huaorani de Quehueriono. Pp. 82				

**Fuente:** Elaboración propia



Tabla 6. Ficha de estrategias coordinación criterio 3.3 y criterio 3.4

<b>Estrategias de mejoramiento laboral y beneficio comunitario</b> <b>Principio 3. Condiciones Laborales</b>				
CRITERIO 3.3. El GER® tendrá una guía escrita para la conducta ética de su personal y evitar la corrupción. CRITERIO 3.4 El personal será tratado con respeto y dignidad en todo tiempo y alineado con los requerimientos y guías nacionales e internacionales, siguiendo un alto nivel de requisitos.	<b>Principio: 3.</b> Condiciones laborales	<b>Elaborado por:</b> Patricia Barberán	<b>Versión: 01</b>	
	PR CRIT 3.3	Fecha de elaboración:	Revisado y aprobado por:	Fecha de aprobación o actualización:
<b>Proceso:</b>  1. Desarrollar un código de ética que contenga principios y normas de comportamiento para una apropiada convivencia basada en el respeto de derechos en el Huaorani Ecolodge.  2. Socializar este código de ética con todos los empleados y visitantes del Huaorani Ecolodge.  3. Evidenciar periódicamente el conocimiento el código de ética en el personal que labora en el Huaorani Ecolodge.  4. Establecer un proceso de mejora continua en las relaciones de respeto y dignidad entre las autoridades y trabajadores del Huaorani Ecolodge.				
<b>Responsable de la actividad:</b> Administrador				
<b>Registros:</b> REG CRIT 3.3-1-(fecha) Registro de firmas de personas parte de la socialización				
<b>Anexos:</b> ANX CRIT 3.3-1 “Establecimiento de Condiciones” Pp. 82 ANX CRIT 3.3-1 Código de ética				

**Fuente:** Elaboración propia



En la fase de socialización de las estrategias, se indicó que algunos de los procesos propuestos, ya existían en el estudio de creación del ecolodge, pero que no se han implementado o dado seguimiento. Como necesidades prioritarias de fortalecer se identificó a la comunicación entre las comunidades locales y la operadora de turismo, la importancia de tener una persona encargada de las relaciones comunitarias e implementación de las estrategias y así disminuir o cerrar la brecha determinada en el presente trabajo. Los actores principales han indicado que la implementación de las estrategias debe ser un proceso continuo donde la participación entre las comunidades y Tropic debe ser fortalecida y trabajada en conjunto con los miembros de las comunidades.

## ***DISCUSIÓN***

En el estudio de la situación actual de la gestión social y cultural del Huaorani Ecolodge, se evidenció que los registros que dispone la operadora Tropic son insuficientes para completar la lista de cotejo, previamente definida, en función de los criterios del Global Ecosphere Retreats, y poder establecer con mayor certeza los niveles de cumplimiento de los principios del componente comunidad, indicados en la certificación GER.

Para solucionar el vacío parcial de información documental, se pueden utilizar varias herramientas, en este caso se usó entrevistas semiestructuradas dirigidas a empleados del ecolodge y Tropic, miembros de las comunidades y turistas. Las entrevistas no solo permitieron validar y ampliar la información, sino tener un mayor conocimiento de la percepción de los actores entrevistados y dar apertura a su participación en reuniones posteriores para el desarrollo de estrategias. Las realización de entrevistas a los miembros de las comunidades permitió que ellos expresen su opinión acerca de la gestión desempeñada por la compañía Tropic. Los entrevistados indicaron que están satisfechos con la gestión administrativa del ecolodge y remarcan la importancia de que la población local tenga la oportunidad de trabajo en el hotel; pero así, también manifestaron su inconformidad, debido a que observaron un escaso apoyo brindado por Tropic a la escuela primaria del sector y a la generación de actividades alternas al turismo. La información obtenida en esta fase de la investigación evidenció que existe una escasa retroalimentación y comunicación para conocer y satisfacer las necesidades locales, poder solventar posibles conflictos y emprender actividades potenciales conexas a la actividad turística.



Los resultados de este trabajo concuerdan con otros estudios, en donde se acepta y están conformes con el manejo administrativo de las actividades ecoturísticas, pero donde la relación turismo-comunidad se debilita en el tiempo, y es un factor común en algunos proyectos ecoturísticos. Así, Villalba (2013) en su investigación realizada en Bellavista Cloudforest, mediante entrevistas evidenció que la población local se siente satisfecha con el manejo administrativo del Ecolodge, sin embargo, las relaciones comunitarias pueden mejorar a través de una mayor inclusión de los miembros de la comunidad en actividades conjuntas en la hostería. Esto demuestra que el diálogo directo con los pobladores locales es de gran utilidad para identificar las principales debilidades que perjudican las buenas y cordiales relaciones entre los principales actores.

Del análisis situacional se conoció que entre los beneficios del Ecolodge están: en el empoderamiento de los miembros de las comunidades a la actividad ecoturística, la reducción de la migración indígena, la revalorización de la cultura y que el turismo comunitario se convierta en una de las principales actividades económicas de la zona. A pesar de ello, esto no significa que el turismo se convierta en la única estrategia de desarrollo comunitario sino más bien en una alternativa económica importante. Esta situación concuerda con lo indicado en el ensayo de Inostroza (2008), García-Palacios (2016), Navarro-Gamboa et. al., (2019), que menciona que, en esta modalidad de turismo, la comunidad local no sólo es partícipe de actividades sino que mantiene un control: es un actor fundamental en la toma de decisiones y además es el dueño del negocio. Para el Huaorani Ecolodge es necesario una mayor capacitación de sus miembros en gestión administrativa y promocional para que exista mayor empoderamiento en todas las actividades del Ecolodge, pero cuidando que el turismo comunitario no se convierta en la única fuente de rentas sino actúe como un diversificador de la economía tradicional.

Para establecer el nivel de cumplimiento de los tres principios del componente comunidad, acorde a los criterios establecidos por la certificación GER, se utilizó el análisis GAP, encontrándose que hay una brecha del 62,5% en relación al 100% de cumplimiento de los criterios. Uno de los beneficios del análisis GAP es que evidencia cuantitativamente las falencias actuales del ecolodge y estas son comparadas con los criterios de la certificación que deben ser cumplidos. Con estos resultados se determina el número de estrategias y procesos que contribuyan a la obtención de la certificación de calidad para fortalecer las relaciones comunitarias y por ende mejorar el servicio brindado en



el Ecolodge. Adicionalmente, se establecen políticas de registro, seguimiento y retro-alimentación para mejorar, darle continuidad a la calidad del servicio, y el mejoramiento de las relaciones entre la comunidad y la administración del ecolodge.

También Arteaga (2015) en su investigación y evaluación determinó algunas falencias en la gestión turística utilizando el análisis GAP. Esta evaluación permitió demostrar que hay una fuerte incidencia en la calidad del servicio con el cumplimiento de un mayor número de requerimientos de la certificación. Por tanto se concluyó que a mayor posibilidad de certificar al destino para un manejo sostenible, la calidad del servicio incrementa.

Usando el análisis causa-efecto, se identificó que las principales causas de la brecha de cumplimiento de los principios de la certificación GER, y que generan conflictos entre la operadora Tropic y la población local corresponden a: débil comunicación con actores, falta de un sistema de evaluación de la gestión integral turística y ausencia de políticas laborales. De estos creemos que la falta de un sistema de evaluación que identifique los beneficios económicos e impactos positivos o negativos de la gestión turística, han ocasionado que las comunidades incursionen en actividades de alto impacto cultural y ambiental, como permitir la investigación sísmica petrolera en la zona, donde los beneficios económicos inmediatos son priorizados por la comunidad que los proyectos de mediano y largo plazo. Adicionalmente, hay que recalcar que las ventajas económicas ofrecidas por la actividad petrolera no son comparables con las de actividad turística. Hjalager, (1996) menciona que “los beneficios económicos que da el turismo comunitario por lo general no llenan las expectativas”, especialmente de beneficios económicos por la temporalidad de esta actividad, por lo que se requiere de un trabajo de evaluación, seguimiento y retroalimentación sobre las expectativas e implementación de propuestas de proyectos complementarios de desarrollo social y económico, de concienciación, de educación continua sobre protección ambiental y cultural en las comunidades, que impulsen y prioricen alternativas para el logro del bienestar social de mediano y largo plazo.

El investigador Lew (2004) menciona en su libro que la participación de la comunidad local en la planificación ofrece un trabajo de “abajo hacia arriba” y enfatiza el desarrollo de capacidades y competencias en la comunidad. Mientras Monterrubio (2009) manifiesta que la planificación que incluye a la comunidad local como actor de decisión ayuda a prevenir posibles impactos socioeconómicos,



culturales y atiende a los intereses y necesidades de la comunidad local. En este estudio el desarrollo de estrategias se fundamenta en esta premisa de involucramiento de la comunidad en la planificación inicial del desarrollo de estrategias y en la toma de decisiones posteriores, porque la implementación de las estrategias desarrolladas requiere también de evaluaciones, seguimiento y retroalimentación continua, que permitirá que su implementación y mantenimiento de la actividad sea exitosa solo y cuando la voluntad entre las partes se mantenga.

La evaluación del cumplimiento del componente comunidad definido en la certificación GER, ha permitido mediante lista de cotejo, análisis GAP, análisis causa-efecto identificar las debilidades y fortalezas actuales y desarrollar estrategias que permitan el desarrollo de este eje de la sostenibilidad que ha sido poco estudiado en este tipo de actividades. Por ejemplo, Arteaga (2015) en su investigación determinó falencias en el componente social relacionado a la vinculación de la comunidad local en la gestión turística a partir de los requisitos de la certificación Smart Voyager. Adicionalmente, los resultados de este estudio, demostraron que hay una fuerte incidencia en la calidad del servicio con el cumplimiento de los requerimientos de la norma. Por tanto a mayor posibilidad de certificar al destino para un manejo turístico sostenible, la calidad del servicio incrementa.

Además, la implementación de buenas prácticas, sistemas de gestión ambiental o certificaciones, genera beneficios directos para la empresa que los adquiere. Los criterios y requisitos para la obtención de una ecoetiqueta o certificación, generalmente buscan un equilibrio entre la dimensión ambiental, social y económica, es decir, que la empresa genere beneficios, en dichas dimensiones, con sus buenas prácticas. (Moo Canul, 2014). Por lo tanto el empleo de estrategias que permitan el cumplimiento de los criterios para el logro de la certificación GER, beneficia a las comunidades que son parte del Huaorani Ecolodge, incrementa la calidad de los servicios prestados, da mayor satisfacción a los turistas y como consecuencia una mayor concurrencia de visitantes. De esta forma se puede mantener a esta actividad como uno de los pilares fundamentales en la economía de las comunidades locales.



## **CONCLUSIONES**

El turismo comunitario del Huaorani Ecolodge es una actividad alternativa que contribuye al mantenimiento del entorno natural, a fomentar el cuidado y la preservación de la flora, fauna del bosque tropical y de los ríos orientales del Ecuador.

El Ecolodge es una actividad concreta para la coexistencia y mantenimiento de la cultura Huaorani, por ser el principal atractivo de los turistas extranjeros, interesados en conocer las culturas autóctonas de la zona.

A partir de la percepción de la comunidad local y empleados y directivos de Tropic, se concluye que el principal problema entre estos dos actores es su relación vulnerable, que es consecuencia de débiles canales de comunicación que deben ser mejorados y revisados periódicamente.

Las estrategias propuestas y el contar con un responsable del cumplimiento del mejoramiento operacional, comunicativo y de coordinación garantiza el cumplimiento de estándares propuestos por la certificación GER en el Componente Comunidad, pero cabe recalcar que principalmente, estas dependen de las voluntades y el compromiso serio de las partes.

Las certificaciones constituyen herramientas que facilitan a los proyectos turísticos determinar los logros o falencias y tomar medidas correctivas para que su actividad cumpla con los principios de sostenibilidad.



## BIBLIOGRAFÍA

- Arteaga, V. (2015). *Diseño de estrategias para facilitar la certificación de Turismo Sostenible bajo norma Smart Voyagers para Operaciones Turísticas de Tierra, del Refugio Rúales Oleas Berge en el Parque Nacional Cayambe Coca.* (Tesis de Maestría). Universidad Tecnológica Equinoccial
- Aroyo, L.; De Massi, M. (2017). *Los retos del turismo sostenible en la Amazonia ecuatoriana: Entre políticas públicas y prácticas territoriales.* Recuperado de: <https://www.researchgate.net/publication/317267707>
- García-Palacios, C. (2016). Turismo Comunitario en Ecuador: ¿QUO VADIS?. *Estudios y Perspectivas en Turismo*, 25(4) 597-614. Recuperado de: <https://www.estudiosenturismo.com.ar/PDF/V25/N04/v25n4.pdf>
- Grajales, T. (2015). *Tipos de Investigación.* Recuperado de: <http://tgrajales.net/investipos.pdf>
- Hall, C., Williams, A. y Lew, A. (2004). Tourism: Conceptualisations, institutions and issues. *Companion to Tourism*, 3-21. Recuperado de: [https://www.academia.edu/166298/Tourism\\_Conceptualisations\\_institutions\\_and\\_issues](https://www.academia.edu/166298/Tourism_Conceptualisations_institutions_and_issues)
- Hjalager, A. (1996). Tourism and the Environment: The Innovation Connection. *Journal of Sustainable Tourism*, 4(4), 201-218. doi: 10.1080/09669589608667268
- Inostroza, G. (2008) Aportes para un modelo de gestión sostenible del turismo comunitario en la Región Andina. *Gestión Turística*, (10), 77-90. Recuperado de: <http://mingaonline.uach.cl/pdf/gestur/n10/art06.pdf>
- Ley de Turismo (2002). Quito. Ecuador. Registro Oficial Suplemento 733 de 27 de diciembre 2002.
- Monterrubio, J. (2009). Comunidad Receptora: Elemento Esencial en la Gestión Turística. *Valdivia*, 11(1), 101-111. Recuperado de: <http://mingaonline.uach.cl/pdf/gestur/n11/art06.pdf> (accedido 18/06/2016)



Moo, M., Santander, L. (2014). Las Ecoetiquetas en el Turismo Sustentable. *El Periplo Sustentable*, (26), 102-125. ISSN 1870-9036. Recuperado de: <https://rperiplo.uaemex.mx/article/view/26044>

Navarro, M., Vásquez, V., Van't Hooft, A., Reyes, J. (2019). Participación comunitaria y turismo alternativo en zonas indígenas en el contexto me mexicano: cuatro estudios de caso. *El Periplo Sustentable*, (36), 7-33. ISSN 1870-9036. Recuperado de: <https://rperiplo.uaemex.mx/article/view/9081/9464>.

Pijal, D. (2007). El Turismo Comunitario como alternativa para combatir la pobreza: el caso de la Federación Plurinacional de Turismo Comunitario del Ecuador. *Mujeres Indígenas Territorialidad y Biodiversidad en el contexto Latinoamericano*.

Rebollosa, F., Salcedo, M. (2007). Turismo, sustentabilidad y certificación: Un reto global. *Revista del Centro de Investigación*, (7)27, 77-91. Universidad la Salle. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=34202706>

Rodríguez, A. (2004). “Huao Lodge” Establecimiento de Condiciones para una Operación Ecoturística de Base Comunitaria en la Comunidad Huaorani de Quehueri-on. Quito.

Vargas, C., Yáñez, S., Hernández, H., Méndez, J., Valdiviezo, W., Tafur, V. (2018). La situación del turismo comunitario en Ecuador. *Dominio de las Ciencias*, (4)1, 80-101. ISSN: 2477-8818. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/6255079.pdf>

Villalba, P. (2013). Las Certificaciones el Turismo Sostenible Smart voyager, ¿Garantía para un Turismo Sostenible en el Ecuador? (Tesis de Maestría). FLACSO. Quito.

Zeitz Foundation. (2014). Global Ecosphere Retreats Standard. Kenya.