

Sustainable tourism in Ecuador: Multisectoral stakeholder collaboration based on the triadic model of power, legitimacy, and urgency.

Turismo sostenible en Ecuador: Colaboración multisectorial de los stakeholders desde el modelo triádico de poder, legitimidad y urgencia.

Autores:

PhD. Montesdeoca-Peralta, Marlene de Jesús
UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL
Doctora en Gerencia
Guayaquil – Ecuador.



marlene.montesdeocape@ug.edu.ec



<https://orcid.org/0000-0001-8181-0176>

Mgs. Muñoz-Montesdeoca, Carlos Eduardo
INVESTIGADOR INDEPENDIENTE
Magister en Economía Mención en Desarrollo Económico y Políticas Públicas
Ecuador.



carlosmunozmontesdeoca@gmail.com



<https://orcid.org/0009-0003-3055-0900>

Fechas de recepción: 04-JUL-2025 aceptación: 04-AGO-2025 publicación: 30-SEP-2025



<https://orcid.org/0000-0002-8695-5005>

<http://mqrinvestigar.com/>



Resumen

El presente artículo realizó un análisis cualitativo basado en una revisión documental de los modelos de turismo sostenible en Ecuador y la influencia de diversos actores o stakeholders en su gobernanza, utilizando el marco teórico de poder, legitimidad y urgencia para identificar y priorizar los grupos clave. A partir de la revisión de literatura y estudios de casos nacionales, se examinaron los niveles de colaboración multisectorial, transaccional, integrativa y transformativa, que estructuran las alianzas entre gobierno, comunidades locales e indígenas, sector privado, ONG y turistas. La revisión documental reveló cómo la dinámica entre poder normativo y financiero, legitimidad cultural y social, y la urgencia de demandas socioambientales condicionan las oportunidades y desafíos para impulsar un turismo regenerativo y equitativo. Por lo tanto, es importante considerar que una gobernanza inclusiva, adaptativa y participativa, sostenida en políticas como el Plan Nacional de Turismo Sostenible 2020-2030, es clave para lograr la sostenibilidad integral del sector turístico, promoviendo la conservación de recursos, la justicia social y el bienestar comunitario.

Palabras Clave: Turismo Sostenible; Stakeholders; colaboración multisectorial

Abstract

This article conducted a qualitative analysis based on a documentary review of sustainable tourism models in Ecuador and the influence of various actors or stakeholders in their governance, using the theoretical framework of power, legitimacy, and urgency to identify and prioritize key groups. Based on literature review and national case studies, multisectoral, transactional, integrative, and transformative collaboration levels were examined, which structure alliances between government, local and indigenous communities, private sector, NGOs, and tourists. The documentary review revealed how the dynamics between normative and financial power, cultural and social legitimacy, and the urgency of socio-environmental demands condition the opportunities and challenges for promoting regenerative and equitable tourism. Therefore, it is important to consider that inclusive, adaptive, and participatory governance, sustained by policies such as the National Sustainable Tourism Plan 2020-2030, is key to achieving comprehensive sustainability of the tourism sector, promoting resource conservation, social justice, and community well-being

Keywords: Sustainable Tourism; Stakeholders; Multisectoral Collaboration

.

Introducción

Desde 1984 hasta la actualidad, la producción académica relacionada con los stakeholders en el ámbito del turismo ha experimentado un crecimiento constante y acelerado, reflejando el creciente interés en comprender las dinámicas y relaciones de los diferentes actores que influyen y son afectados por la actividad turística. Este avance en la literatura ha facilitado un análisis más profundo de la administración estratégica de los interesados o grupos implicados, lo que a su vez potencia la competitividad, sustentabilidad y dirección de los destinos turísticos. Se valora la necesidad de incluir las perspectivas de diferentes sectores y comunidades para lograr un desarrollo turístico justo y consciente.

El turismo ha sido una cosa económica súper animada, y está creciendo a lo grande en todo el planeta. No solo es muy importante para ganar dinero y trabajos, sino que también es una forma inteligente de ayudar a las áreas locales a crecer de una manera verde y genial, mantener sus cosas únicas y mejorar la vida para las personas que viven allí (Organización Mundial del Turismo, 2019). De acuerdo con la OMT, este sector contribuye con aproximadamente el 10% del PIB mundial y da empleo a más de 300 millones de personas, lo que subraya su importancia esencial en las economías tanto nacionales como locales.

En Ecuador, famoso a nivel internacional por su excepcional diversidad biológica, que abarca aproximadamente el 10% de la biodiversidad mundial en un territorio relativamente pequeño, y por su riqueza cultural que incluye múltiples pueblos y nacionalidades indígenas, el turismo sostenible se presenta como una oportunidad estratégica para equilibrar el crecimiento económico con la protección ambiental y la justicia social (Ferie & Ortega, 2024). El desarrollo de destinos turísticos diversos, que van desde las ciudades patrimonio de Quito y Cuenca hasta la Amazonía y las Islas Galápagos, requiere un enfoque integral que respete la singularidad de cada territorio y fomente la conservación tanto del patrimonio tangible como intangible.

Según las estadísticas oficiales, en 2018, el sector turístico contribuyó con unos 2,392 millones de dólares a la economía de Ecuador, posicionándose como la tercera fuente de ingresos sin petróleo, superada solo por las ventas de banana y camarones (Ministerio de Turismo Ecuador, 2018). Durante el mismo año, el saldo turístico mostró un excedente de 1.332.3 millones de dólares, evidenciando un saldo positivo entre los ingresos y los gastos generados por esta actividad (Ministerio de Turismo Ecuador, 2018).

Pero a pesar de que este trabajo para impulsar la economía analiza el lado del dinero y el negocio de las cosas, los informes oficiales realmente no se sumergen profundamente en los impactos

ambientales que tienen estas actividades (Ministerio de Turismo Ecuador, 2018). No profundizar lo suficiente en las cosas muestra que muchos grupos de turismo y personas podrían no estar haciendo las cosas correctas para mantener nuestro planeta sano y verde.

Pulido y López (2013) dicen que tenemos que ver el turismo sostenible más allá de lo bonito que se ve un lugar, reconociendo que estos puntos son entornos frágiles que apoyan las culturas locales. Por lo tanto, realmente tenemos que cuidar la naturaleza y administrar nuestros recursos de manera inteligente para evitar que las cosas vayan al sur y arruinen estos preciosos lugares. También enfatizan que apegarse a la sostenibilidad significa que realmente tenemos que cambiar la forma en que hacemos las cosas, como elegir el transporte ecológico y hacer que nuestros desechos se clasifiquen correctamente.

Es muy importante obtener esa sostenibilidad no se trata solo del planeta, también se trata de personas y cultura, es muy importante que la gente local tenga una verdadera voz sobre cómo las cosas del turismo disminuyen, asegurándose de que obtengan una buena cantidad de las golosinas que trae Es muy importante honrar y valorar las costumbres y la historia locales cuando estamos haciendo el turismo que es ecológico y respetuoso (Pulido y López, 2013)

Dado que el turismo sostenible se considera una estrategia esencial para diversificar la economía local, reducir la pobreza y fortalecer la unidad comunitaria, las crecientes presiones sobre los ecosistemas y las desigualdades territoriales tienen desafíos complejos que requieren una gestión integral y multidimensional. Esta gerencia necesita unir el cuidado del medio ambiente, ayudar a las personas y ganar dinero de una manera sólida y responsable, especialmente para el turismo que crece bien y no daña nada.

Un montón de investigaciones señala que las personas involucradas en el impulso del turismo tienen diferentes roles, impactos y influencia, dependiendo de dónde están, cómo es su cultura y el ambiente del lugar (Pulido-Fernández y López, esta combinación necesita que realmente se apodere de cómo se agota el poder, cómo la urgencia y las legítimas entre los jefes entre los jefes se encuentran, lo que entonces ayudan a hacer que las reglas de la turada funcionen con el trabajo de los turistas.

En el contexto académico y profesional vinculado a la administración de turismo en Ecuador, se destacan dos aspectos principales: primero, la falta de una distribución justa de la riqueza generada por esta actividad, especialmente entre las comunidades locales; y segundo, la continuidad de los métodos de desarrollo convencionales que, aunque apoyan las narrativas sostenibles, replican estructuras tradicionales centradas en la rentabilidad financiera, ignorando los factores sociales y

ambientales y sin facilitar cambios significativos en la gobernanza (Pulido-Fernández y López-Molina, 2023; Ferie y Ortega, 2024).

Entonces, ejecutar el turismo en Ecuador no se trata solo de empujar lugares para visitarlos y venderlos. Es un trabajo complejo que necesita que todos trabajen juntos en diferentes áreas, esta estrategia de trato entero analiza ganar dinero y también asegurarse de que todos estén incluidos en los ámbitos sociales y ambientales, persiguiendo el bienestar completo de las comunidades receptoras, la protección de los ecosistemas y la justicia en la distribución de las ganancias.

Para autores como Montesdeoca, Salazar y López (2018), el turismo realmente se destaca como un jugador clave en la combinación de actividades económicas principales en áreas protegidas, especialmente cuando observa su impacto en la sociedad y el medio ambiente. A diferencia de otros sectores, el medio natural no solo actúa como fuente de recursos y servicios que atraen a los visitantes, sino que también recibe los residuos y efectos generados por la actividad turística, por lo que su papel es tanto de proveedor como de receptor dentro de este sistema. el turismo sostenible en Ecuador.

Dado lo anterior, el avance en estas acciones necesita incluir tácticas coordinadas que permitan la colaboración entre diferentes instituciones y la participación activa de todos los actores involucrados, fusionando a comunidades locales e indígenas que posean conocimientos tradicionales y una legitimidad social, autoridades gubernamentales en diversos niveles, empresas privadas con aptitudes en inversión y gestión, organizaciones de la sociedad civil que estén dedicadas a la sostenibilidad, así como a los turistas, quienes también tienen un impacto a través de sus preferencias y acciones responsables (Ferie & Ortega, 2024; Rivera et al. , 2021).

Este enfoque de gobernanza inclusivo y participativo es crucial para evolucionar hacia un turismo regenerativo, que se define como aquel que no solo busca reducir los efectos adversos, sino que además participa activamente en la restauración de los ecosistemas, el refuerzo del capital social local, la resiliencia socioecológica, y la equidad territorial (Bramwell & Lane, 2011). Así, la gestión promueve la coparticipación y decisiones conjuntas, impulsa la transferencia de tecnología y la formación, y garantiza una distribución más justa de las ventajas, actuando para aminorar desigualdades históricas y fortalecer la sostenibilidad total de las comunidades anfitrionas.

Sin embargo, a pesar de la importancia económica del turismo en Ecuador, el mayor reto es redirigir su administración hacia métodos que sean integrales y participativos, que incluyan un manejo ambiental estricto, garantizando una distribución equitativa de los beneficios y fomentando

la implementación de modelos verdaderamente sostenibles y regenerativos, que puedan simultáneamente impulsar el bienestar social y la preservación del patrimonio natural.

Por lo tanto, este artículo realiza un análisis sobre la integración de los stakeholders o grupos de interés en la gestión del turismo sostenible en Ecuador, fundamentado en la teoría de stakeholders y especialmente en el modelo triádico de poder, urgencia y legitimidad. La investigación busca identificar y caracterizar los atributos específicos de cada actor en el contexto nacional, así como las dinámicas de dependencia, influencia y cooperación que se establecen entre ellos, además de ofrecer un panorama comparativo de los diversos modelos turísticos y las modalidades de participación multisectorial observadas en el país.

Turismo Sostenible como Sistema Socioecológico Integral

El turismo sostenible se configura como un paradigma multidimensional y dinámico orientado a conciliar la generación de valor económico con la conservación del patrimonio natural y cultural, promoviendo simultáneamente la justicia social y la viabilidad ecológica a largo plazo, beneficiando tanto a las generaciones presentes como futuras (Organización Mundial del Turismo, 2019). Esta estrategia va más allá de la simple administración de áreas; se presenta como un enfoque que promueve un manejo medido y armónico de los bienes turísticos. Su propósito es evitar el deterioro de dichos bienes y asegurar la salvaguarda de la idiosincrasia cultural y los ecosistemas únicos de cada lugar (Ferie y Ortega, 2024).

Si lo vemos como un todo, el turismo sustentable se asemeja a una intrincada red socioecológica. En ella, se tejen lazos activos y recíprocos entre actores diversos: los vecinos del lugar, el gobierno, las compañías privadas, los turistas y las asociaciones civiles, sin dejar de lado los elementos naturales y culturales del entorno (Bramwell y Lane, 2011; Macias et al. , 2025). Estas relaciones construyen una red que evoluciona sin cesar, donde las elecciones y actos de cada participante impactan de lleno en la salud del ambiente, el progreso de la sociedad y la bonanza económica del área.

Para gestionar este sistema con éxito, es vital una buena coordinación entre los ámbitos productivos, las entidades gubernamentales y los habitantes. Esto ayuda a crear y poner en marcha políticas completas que deben centrarse en proteger la naturaleza y la herencia cultural, impulsar la igualdad y la integración social, y a la vez, crear ganancias y trabajos de manera perdurable (Bramwell y Lane, 2011; Macias et al. , 2025).

Asimismo, se considera que el turismo que respeta el medio ambiente debe tener en cuenta no solo los impactos momentáneos, sino también los efectos acumulativos y futuros que surgen de las

acciones turísticas. Es esencial incorporar aspectos temporales y espaciales para garantizar la resistencia socioecológica de los lugares de destino (Lew, Hall y Williams, 2014). En este sentido, el concepto enfatiza la transformación de las relaciones de producción y consumo turísticos hacia modelos regenerativos, que no solo minimizan los impactos negativos, sino que también contribuyen a la restauración de ecosistemas y al fortalecimiento del capital social local (Bramwell & Lane, 2011).

Ante lo expuesto, entender el turismo sostenible como un sistema socioecológico integral implica reconocer la complejidad de las múltiples interacciones entre actores y entorno, la urgencia de implementar políticas multisectoriales con gobernanza participativa, y la importancia de promover prácticas turísticas que favorezcan el bienestar ambiental, cultural y socioeconómico de los territorios (Pulido-Fernández & López-Molina, 2023; Macías et al., 2025).

Teoría de los Stakeholders en la Gestión Turística

La propuesta de Freeman en 1984 sobre la teoría de los grupos de interés sostiene que todos los individuos o colectivos que puedan afectar o ser afectados por las actividades de una entidad deben considerarse como participantes importantes en el desarrollo de estrategias y decisiones. Este enfoque es más inclusivo y supera el modelo convencional que solo se preocupa por los inversionistas, al reconocer la diversidad de intereses, la legitimidad y las relaciones de poder que emergen en sistemas organizativos complejos.

Dentro del mundo del turismo, este esquema integra a varios participantes, como las poblaciones de la zona, las instituciones públicas en sus diferentes estamentos, las compañías privadas del sector, las asociaciones civiles y, desde luego, los visitantes. Cada uno de estos colectivos contribuye con diferentes capacidades, medios e intereses que resultan clave para el avance y la sostenibilidad de los lugares turísticos. Por lo tanto, es fundamental reconocer con exactitud, estudiar en detalle y administrar de manera inteligente a estos participantes, ya que son elementos primordiales para fomentar la colaboración entre sectores, prevenir y solucionar conflictos, además de potenciar al máximo las ventajas sociales, culturales y ecológicas que el turismo puede brindar.

Los estudios han demostrado que una buena administración de los implicados en el turismo supone comprender la complejidad intrínseca de cada lugar, poniendo especial cuidado en las diferencias en las dinámicas de poder, validez y premura que cada participante tiene. Dichas características impactan en su influencia e importancia en los procedimientos de gestión del turismo. En consecuencia, la gestión sostenible de los lugares turísticos exige una perspectiva estratégica que

impulse la participación activa de los implicados en las etapas de diseño, implementación y valoración de políticas y proyectos, reforzando así una gestión participativa, adaptable e imparcial.

Metodología

La presente investigación de llevo a cabo a través de una exploración documental y bibliográfica cualitativa con un enfoque interdisciplinario, permitiendo integrar perspectivas ambientales, sociales, económicas y de gestión relacionadas con el turismo sostenible y la gobernanza multisectorial.

Las etapas metodológicas principales fueron:

Revisión sistemática de literatura científica actualizada: Se analizaron artículos académicos, libros especializados y reportes técnicos recientes, con énfasis en temas de turismo sostenible, gobernanza, gestión de stakeholders y participación multisectorial, especialmente en contextos ecuatorianos y latinoamericanos

Análisis de documentos oficiales e institucionales: Se estudiaron en profundidad marcos regulatorios y planos estratégicos relevantes para Ecuador, particularmente el Plan Nacional de Turismo Sostenible 2020-2030 (PLANDETUR), junto con informes sectoriales y estudios de caso en distintas regiones del país (Ministerio de Turismo Ecuador, 2018).

Elaboración y análisis de la matriz de stakeholders: Como herramienta central, se construyó una matriz de stakeholders basada en el modelo triádico de Mitchell, Agle y Wood (1997), que evalúa a los actores clave según tres atributos: poder, legitimidad y urgencia.

Análisis contextualizado y crítico: Se realizó una interpretación reflexiva y contextualizada de la información reunida, con el fin de aportar un marco teórico sólido y una visión integradora que sirva como base para futuras investigaciones y formulación de políticas públicas en turismo sostenible.

Resultado

En esta sección se presenta un análisis cualitativo centrado en la colaboración multisectorial de los stakeholders involucrados en el turismo sostenible en Ecuador, utilizando como marco teórico el modelo triádico de poder, legitimidad y urgencia propuesto por Mitchell et al. (1997). Este enfoque permite identificar y categorizar a los actores clave, atendiendo a sus capacidades de influencia (poder), reconocimiento social y normativo (legitimidad), y la prontitud y criticidad de sus demandas (urgencia).

Gobernanza Turística y Participación Democrática

La gestión del turismo se entiende como un entramado organizado de métodos, procedimientos y conexiones que se forman entre variadas entidades e instituciones. Mediante estos elementos, diversos implicados y colectivos interesados, como entes gubernamentales, empresas privadas, vecindarios autóctonos, asociaciones civiles y demás figuras importantes, cooperan en la organización, manejo, control y vigilancia de la actividad turística en un área específica (Pulido-Fernández y López-Molina, 2023; Bramwell y Lane, 2011). Esta perspectiva supera la idea convencional de un poder centralizado y más bien impulsa un modelo que funciona en varios niveles y campos, poniendo gran atención en la claridad, la rendición de cuentas, la intervención democrática y la perdurabilidad en sus facetas ecológica, comunitaria y financiera (Reed, 2008; Hall, 2011).

En la realidad, una correcta gestión turística no solo conlleva la creación y puesta en marcha de normativas gubernamentales que sean coherentes y fáciles de entender, sino también el fomento de procesos colaborativos que integren de forma dinámica a todos los participantes relevantes a lo largo del recorrido turístico, desde la preparación hasta el análisis y la mejora constante (Morrison, Lynch y Johns, 2004). Esto demanda la creación de lugares apropiados para el debate intercultural y entre los distintos actores, la elaboración y aplicación de sistemas eficaces para la observación social y medioambiental, así como la capacidad de efectuar modificaciones adaptativas en respuesta a transformaciones en el contexto, necesidades repentinas o problemas inesperados (García y Clavé, 2014; Macias et al., 2025).

En Ecuador, la parte administrativa del área de turismo se afronta a significativos retos que complican la consolidación de un modelo que sea completamente sostenible y justo. Entre las principales dificultades se encuentran las desigualdades de poder que persisten entre los actores públicos, privados y comunitarios, lo que limita una distribución equitativa de la influencia y el acceso a recursos clave (Pulido-Fernández & López-Molina, 2023). Asimismo, la participación efectiva de los sectores comunitarios y pueblos indígenas está obstaculizada por carencias técnicas, la falta de espacios inclusivos para el diálogo y la insuficiente institucionalización de la participación social en decisiones cruciales para el sector (Rivera et al., 2021; Macias et al., 2025). Pese a estas dificultades, en regiones como la Amazonía ecuatoriana y las Islas Galápagos existen experiencias exitosas que evidencian cómo la incorporación plural de voces y la aplicación consciente de los principios del modelo triádico de poder, urgencia y legitimidad pueden fortalecer la resiliencia territorial y promover la justicia socioambiental (Ministerio de Turismo Ecuador, 2022; Ferie & Ortega, 2024). En la Amazonía, por ejemplo, la colaboración entre el Estado y las

comunidades indígenas ha permitido un reconocimiento más efectivo de los derechos territoriales y un mayor control comunitario sobre las actividades turísticas. Esto ha creado un balance entre la conservación del medio ambiente y el desarrollo socioeconómico (Pulido-Fernández & López-Molina, 2023).

De forma análoga, el esquema de gestión que se ha establecido en las Galápagos ha conseguido reunir a diversos sectores públicos, privados y comunitarios a través de normativas rigurosas y un enfoque de gestión flexible. Esta estrategia ha sido fundamental para mantener la salud ecológica del archipiélago, garantizando al mismo tiempo la inclusión justa de todos los participantes y fomentando la educación ambiental para quienes visitan la zona y para los que residen allí (Ministerio de Turismo Ecuador, 2022; Bramwell & Lane, 2011).

Asimismo, los estudios indican que la gobernanza en el ámbito turístico sostenible necesita contar con estructuras efectivas para manejar conflictos, fortalecer el tejido social local y combinar de manera equilibrada saberes ancestrales con conocimientos científicos. Según Reed et al. (2014) y Berkes (2009), estos elementos impulsan una toma de decisiones informada y culturalmente pertinente. Así, las estructuras de gobernanza deben ser colaborativas entre los distintos participantes y áreas, además de sólidas y adaptables. Deben poder manejar con eficiencia las tensiones externas, como el cambio climático, la globalización y las crisis de salud o económicas, sin comprometer los objetivos de sostenibilidad (Hall, 2011; Macias et al. , 2025).

En la tabla 1 se exponen varios modelos turísticos que están surgiendo en Ecuador. Para un análisis útil, es fundamental contrastar sus características clave respecto a la sostenibilidad, considerando sus puntos de vista ambiental, social y económico, junto con su validez y uso en ambientes locales. Estos modelos demuestran distintas estrategias que buscan un punto medio entre la protección del legado natural y cultural y el avance económico, incluyendo la participación de diversos entes y fomentando una gestión incluyente. Es fundamental revisar cómo cada modelo administra los recursos, integra a las comunidades y aborda las relaciones de poder y legitimidad entre los interesados, para entender su impacto potencial y los desafíos que encaran al ejecutar turismo sostenible, tanto en Ecuador como en otros sitios similares. Este análisis ayudará también a detectar prácticas efectivas y puntos de mejora en la gestión del turismo a nivel multisectorial.

Tabla 1

Modelos de Turismo

Modelos de turismo	Descripción	Ejemplos destacados	Características Principales	Referencias
Turismo cultural	Apreciación del patrimonio histórico y tradiciones locales	Quito, Cuenca, Otavalo, Loja	Enfoque en Identidad y difusión cultural	Feria y Ortega, 2024
Ecoturismo	Turismo respetuoso del medio ambiente y la biodiversidad	Amazonía, Galápagos, Reserva Mashpi	Bajo impacto ambiental, educación ambiental	Pulido-Fernández & López-Molina, 2023; OMT, 2020
Turismo de Aventura	Actividades activas al aire libre.	Baños, Tena, Cotopaxi	Adrenalina, contacto intenso con la naturaleza.	Feria y Ortega, 2024
Turismo Rural/Comunitario	Turismo gestionado por comunidades para beneficio local.	Intag, Saraguro, comunidades indígenas	Autogestión, intercambio cultural, desarrollo local.	Loor Bravo et al., 2021;
Turismo de Sol y Playa	Vacaciones y actividades recreativas en la costa.	Salinas, Montañita, Manta	Turismo masivo, recreación	Barros Pinto, F. A. (2021)
Turismo urbano	Visita a ciudades con atractivos culturales y comerciales.	Quito, Guayaquil, Cuenca	Servicios diversificados, eventos y vida urbana.	Feria y Ortega, 2024

Turismo de Naturaleza	Observación, investigación y conservación.	Galápagos, Yasuní, Cuyabeno	Turismo responsable, conservación y educación.	Ministerio de Turismo Ecuador, 2025
Turismo Sostenible	Enfoque transversal con sostenibilidad ambiental, social y económica	Galápagos, Mashpi Lodge, turismo comunitario	Gestión responsable, monitoreo, alianzas multisectoriales	Ministerio de Turismo Ecuador, 2025; OMT, 2020

Nota. Elaboración de través de diversos autores

Estos esquemas, que vemos aquí, se construyen sobre ideas de gestión colaborativa que involucran a muchos sectores. Dan importancia a usar los recursos naturales con inteligencia, honrar las costumbres de la gente y repartir las ventajas de forma justa. Asimismo, toman en cuenta cómo el poder, la validez y la prisa influyen en los participantes, afectando lo bien que funcionan y duran las tácticas que se ponen en marcha.

Por otro lado, estos esquemas brindan diferentes modos de trabajar juntos y administrar, desde métodos más simples y enfocados hasta uniones más completas que lo cambian todo. Estas últimas animan a compartir la gestión a fondo y sin parar, lo que a su vez ayuda a que la sociedad y la naturaleza se recuperen mejor y refuerza los lazos sociales del lugar.

Estas estructuras están hechas a la medida de cada lugar, teniendo en cuenta los detalles únicos del entorno, la cultura y la economía. Buscan impulsar un turismo que no solo reduzca los daños, sino que también aporte de manera activa a revivir y mejorar la calidad de vida de las comunidades y los entornos naturales que lo reciben.

Enfoques de la Colaboración: Una Perspectiva para la Creación de Valor Compartido

John Austin, un destacado experto en alianzas multisectoriales, sostiene que la cooperación entre los sectores público, privado y social es fundamental para abordar problemas sociales y ambientales complejos que no pueden ser resueltos por un solo actor. Según Austin, esta colaboración entre diferentes sectores permite combinar recursos, habilidades y legitimidades diversas, lo que resulta en soluciones más amplias y sostenibles que las que se podrían alcanzar de manera independiente (Austin, 2000).

Desde esta perspectiva, la colaboración se fundamenta en tres componentes clave: la interdependencia estructural entre las partes, la construcción de relaciones de confianza y la

gobernanza compartida, que establece procesos claros y participativos con una distribución definida de responsabilidades y roles.

Austin (2000) también menciona varios niveles o tipos de colaboración, que varían según el grado de integración y el compromiso entre las organizaciones:

- **Colaboración transaccional**, se fundamenta en intercambios específicos y restringidos, ofreciendo ventajas mutuas, pero sin requerir un compromiso fuerte o un cambio organizacional significativo. En Ecuador, hay muchos acuerdos específicos entre actores del sector turístico donde las obligaciones son restringidas y no buscan transformaciones profundas. Un ejemplo de colaboración transaccional se puede ver en el programa “Emprende Turismo”, que está a cargo del Ministerio de Turismo, el cual proporciona apoyo técnico y recursos a emprendedores en áreas rurales para proyectos concretos, como la mejora de la infraestructura o capacitaciones específicas. Estas iniciativas tienden a involucrar apoyos temporales y recursos limitados, generando beneficios a corto plazo, pero sin establecer vínculos duraderos entre las partes implicadas.

También pueden considerarse transaccionales muchos convenios de corto plazo entre operadores turísticos y comunidades, en los que se promueven actividades o eventos esporádicos, pero sin un compromiso de cogestión o integración estratégica a largo plazo.

- **Colaboración integrativa**, donde existe una coordinación más estrecha y alineación estratégica entre los socios, apoyada en acuerdos formales que establecen objetivos y responsabilidades compartidas a mediano o largo plazo.

En Ecuador, la colaboración integrativa es visible en iniciativas donde actores públicos, privados y comunitarios firman acuerdos y comparten objetivos estratégicos de mediano o largo plazo. Un caso paradigmático es la gestión del turismo comunitario en la zona de Yunguilla, en el noroccidente de Quito, donde la comunidad logró la certificación internacional de calidad y sostenibilidad mediante la articulación con ONGs y el sector público. Este modelo se caracteriza por la coordinación institucional, la capacitación continua y la búsqueda de metas conjuntas que trascienden el beneficio estrictamente económico, incluyendo la conservación ambiental y el desarrollo social.

Otro ejemplo relevante es la alianza impulsada por la Fundación CODESPA, que articuló a más de 100 guías y emprendedores turísticos en la creación de rutas sostenibles en varias comunidades, lo que permitió compartir experiencias, fortalecer las capacidades locales y crear productos turísticos integrados que beneficiarán a toda la región.

En la Amazonía ecuatoriana, las “Cumbres Amazónicas de Turismo” han servido como plataforma de colaboración entre gobiernos autónomos descentralizados (GADs), organizaciones indígenas y operadores turísticos, estableciendo mesas de trabajo para la planificación estratégica compartida, la regulación ambiental y la promoción del turismo comunitario a nivel regional.

- **Colaboración transformativa**, el nivel más avanzado, en la cual las organizaciones redefinen sus procesos y roles con la finalidad de co-crear soluciones innovadoras y generar valor social sostenible de manera continua.

La cooperación transformadora conlleva alteraciones significativas en las funciones, interacciones y procedimientos dentro de las organizaciones, estableciendo esquemas verdaderamente novedosos y duraderos. En Ecuador, este tipo de colaboración comienza a consolidarse, sobre todo en experiencias de turismo comunitario donde la comunidad asume el liderazgo del proyecto y redefine junto a aliados externos (gobierno, ONGs, sector privado) la gestión integral de los recursos naturales, culturales y financieros.

El ejemplo de la comunidad de San Virgilio, en Pastaza, es muy representativo: en este lugar se implementó un enfoque de gestión ambiental que requiere la participación activa de los miembros del grupo, la creación de métricas de impacto y la autoevaluación frecuente, obteniendo beneficios económicos directos y una toma de conciencia colectiva sobre el proceso de desarrollo. Otro ejemplo inspirador es la alianza en iniciativas de turismo rural lideradas por CODESPA, donde el diseño colectivo de rutas, la alegría de los visitantes y una gestión compartida han impactado positivamente tanto en la economía regional como en la autoimagen y el fortalecimiento de la comunidad local.

En la región amazónica, la participación de los pueblos indígenas en el diseño y control de programas ecoturísticos ha sido crucial para proteger sus derechos territoriales y mantener viva su herencia cultural. Esto ha impulsado mejoras en la gestión y en la justicia social y medioambiental. Esta perspectiva resulta clave para la gestión del turismo sostenible y un gobierno multisectorial, donde la cooperación entre los diferentes actores debe ser constante y adaptable a las circunstancias.

Austin (2000) sugiere que, para optimizar las ventajas de las colaboraciones, es vital hacer un análisis profundo de los actores involucrados, sus deseos y las dinámicas de poder y validez dentro del sistema. Esto subraya la importancia de equilibrar estas dinámicas para fomentar alianzas sólidas y perdurables (Austin y Seitanidi, 2012; Mitchell et al., 1997).

Aunque las colaboraciones exitosas pueden aumentar significativamente la capacidad de reacción ante problemas sociales y ecológicos, impulsar la creatividad y fortalecer las redes de confianza, también pueden enfrentar desafíos relacionados con diferencias culturales y organizativas, el reparto equitativo de ganancias y deberes, y la necesidad de asegurar la viabilidad y adaptabilidad a largo plazo (Austin, 2000; Bryson, Crosby y Bloomberg, 2014).

Modelo Triádico de Poder, Urgencia y Legitimidad en el turismo ecuatoriano

Mitchell, Agle y Wood (1997) presentan un marco teórico fundamental para identificar y clasificar a los interesados, basado en tres características clave que determinan su relevancia y la atención que deben recibir en la gestión organizacional o territorial: poder, legitimidad y urgencia. Este esquema ha sido ampliamente utilizado y modificado en el ámbito de la gestión turística sostenible, gracias a su efectividad para organizar y priorizar demandas en entornos multisectoriales complejos (Mitchell et al., 1997; Reed et al., 2009).

El poder se define como la verdadera capacidad de un actor para afectar o imponer su decisión en los procesos de toma de decisiones, y proviene de diferentes fuentes, tales como el poder coercitivo, económico, normativo o relacional. En el mundo del turismo, este aspecto se puede manifestar a través de la gestión de recursos financieros, la capacidad de regulación, el acceso a redes de influencia o la autoridad social. Todo esto es clave para formar alianzas y también puede dar lugar a conflictos (Bryson, Crosby y Stone, 2006).

Asimismo, Buhalis y Fletcher (2019) subrayan que el poder también se puede asociar con la competencia de comunicación y movilización de grupos, especialmente en comunidades locales o indígenas que poseen un fuerte capital social. La legitimidad alude a la percepción colectiva de que las demandas o la inclusión de un interesado están basadas en normas sociales, culturales, éticas o legales que son aceptadas en el sistema. Esta legitimidad puede originarse en la tradición, el reconocimiento legal o la moralidad, como se observa en las comunidades originarias que tienen derechos territoriales y aportan un conocimiento indígena valioso para la conservación del patrimonio (Pulido-Fernández y López-Molina, 2023; Greenwood, 2007). La validez es fundamental para la aprobación social de las resoluciones y la consistencia de las interacciones entre las partes involucradas (Suchman, 1995).

Urgencia denota la importancia y el grado de prontitud con que las demandas o intereses de un actor deben ser atendidos, considerando tanto el aspecto temporal como la gravedad ética o social de dichas demandas. En turismo sostenible, cuestiones como la vulnerabilidad ambiental o las injusticias sociales pueden conferir alto nivel de urgencia a ciertos actores o problemáticas

(Mitchell et al., 1997; Yang, 2015). La urgencia obliga a las instancias de gobernanza a priorizar recursos ante situaciones críticas o demandas sociales inequívocas.

Los stakeholders que reúnen al mismo tiempo las tres características de poder, legitimidad y urgencia son conocidos como definitivos, y suelen ser los que tienen mayor prioridad en los procesos de gobernanza, toma de decisiones y co-creación de políticas (Mitchell et al., 1997; Macías et al., 2025). Este enfoque facilita la gestión de la diversidad de intereses y conflictos que son parte de la actividad turística, especialmente en lugares como Ecuador, donde la rica diversidad cultural y ambiental demanda modelos de gobernanza que sean adaptativos y justos (Ferie & Ortega, 2024).

Además, otros investigadores han ampliado esta perspectiva para incluir aspectos como la capacidad de colaboración, la dependencia mutua y los roles de poder que cambian con el tiempo y el contexto, lo que añade una capa de complejidad al análisis de los stakeholders (Reed et al., 2009; Roloff, 2008). Por ejemplo, Boonstra y Boelens (2011) subrayan la importancia de mantener procesos participativos continuos para gestionar la dinámica de estos atributos y fortalecer la sostenibilidad en la gestión turística.

Con todo esto en mente, el modelo triádico de poder, legitimidad y urgencia se convierte en una herramienta analítica clave para la gobernanza turística, ya que permite priorizar la atención a los actores más relevantes y ajustar las estrategias de gestión a las presiones socioambientales actuales, promoviendo la inclusión, la transparencia y la eficacia en el desarrollo sostenible del turismo (Macías et al., 2025). En el contexto del turismo ecuatoriano, el análisis del poder y la dependencia, como se observa en el cuadro 2, revela una estructura compleja de relaciones e influencias:

Tabla 2

Modelo triádico de poder, urgencia y legitimidad en el turismo ecuatoriano

Stakeholders	Nivel de poder	Nivel de Dependencia	Descripción	Ejemplos de Influencia
Gobierno (Nacional, Regional, Local)	Alto	Medio Alto	Poder normativo, regulatorio y financiero. Planos de coordenadas (ej. PLANDETUR).	Definición reglamentaria y coordinación.

Stakeholders	Nivel de poder	Nivel de Dependencia	Descripción	Ejemplos de Influencia
Comunidades Locales e Indígenas	Medio Alto	Alta	Legitimidad social y cultural, gestión directa del turismo comunitario y ambiental.	Custodia cultural y ambiental, cogestión.
Empresas Privadas	Medio	Alto	Servicios probados, inversión y certificaciones.	Oferta turística, innovación y empleo.
ONG y Sociedad Civil	Medio	Alta	Facilitadores, educadores y vigilantes ambientales y sociales.	Capacitación y monitoreo.
Turistas	Bajo-Medio	Baja-Media	Influencian la demanda por turismo responsable, poco poder directo en gobernanza.	Demanda sostenible, impulso a buenas prácticas.

Elaboración propia basada en investigaciones de varios autores.

Gobierno Nacional, regional y local

El Gobierno, en sus distintas escalas ostenta un alto a medio-alto nivel de poder dentro de la estructura de actores turísticos ecuatorianos. Esto se debe principalmente a sus competencias normativas, regulatorias y financieras, que le otorgan capacidad de definir reglas, diseñar políticas públicas y asignar recursos clave para el desarrollo e implementación de estrategias sectoriales como el PLANDETUR 2030 y otros marcos de ordenamiento y planificación del territorio.

Mediante el poder normativo y regulatorio, define la legislación general, crea normas y estándares de operación para el sector, y delega competencias específicas a gobiernos subnacionales. Este poder se traduce en la emisión de reglamentos, licencias, permisos y fiscalización del cumplimiento legal en la actividad turística, así como en la definición de incentivos y restricciones ambientales o socioculturales (Pulido-Fernández & López-Molina, 2023).

En cuanto al poder financiero, la capacidad de asignar recursos, canalizar inversiones y administrar fondos provenientes de la cooperación internacional y del presupuesto público permite a los niveles gubernamentales incentivar el desarrollo de infraestructura, capacitación, promoción turística y respuesta a emergencias sectoriales.

Además, es responsable de diseñar instrumentos de política (como el PLANDETUR, los planes de desarrollo local y protocolos de gestión ambiental/social), ejerciendo un papel de coordinación transversal con otros actores, como el sector privado, comunidades locales, ONGs, facilitando la articulación multisectorial para cumplir los objetivos de sostenibilidad.

El establecimiento de reglamentos claros y actualizados es importante para el funcionamiento del sector.

Los distintos niveles de gobierno también participan en la adaptación de las normativas internacionales a la realidad local, promoviendo la gobernanza multinivel y la corresponsabilidad. Si bien el gobierno cuenta con un rol protagónico y capacidades formales superiores, en la práctica enfrenta desafíos para monitorear de forma efectiva el cumplimiento regulatorio, descentralizar competencias y generar procesos participativos genuinos, especialmente en regiones rurales y amazónicas. Por ello, el énfasis en la coordinación y la mejora continua de los mecanismos de planificación y gestión pública resulta clave para una gobernanza eficaz, transparente y alineada con las demandas de sostenibilidad y valor social compartido.

Comunidades locales e Indígenas

Las comunidades locales e indígenas en Ecuador poseen un nivel medio-alto de poder y una alta legitimidad social y cultural en la gestión del turismo comunitario y ambiental, desempeñando un papel fundamental en la custodia de su patrimonio y en la gobernanza territorial.

Si bien, no cuentan con el mismo nivel de poder normativo o financiero que el gobierno o grandes empresas, las comunidades indígenas y locales ejercen un poder significativo a través de la gestión directa de actividades turísticas y la administración de recursos naturales dentro de sus territorios. Este poder se manifiesta en la organización comunitaria, la articulación de redes locales y la capacidad de autogestión, lo cual es clave para la sustentabilidad de los proyectos turísticos (Ferie & Ortega, 2024). Por ejemplo, en la Amazonía ecuatoriana, comunidades Kichwa y Shuar manejan exitosamente emprendimientos turísticos en la Red de Turismo Comunitario de Arajuno con apoyo técnico para fortalecer su capacidad de oferta, conservación y comercialización (CODESPA, 2024). Estas experiencias demuestran que las comunidades traducen su control territorial en poder efectivo para diseñar y dirigir el turismo, generando ingresos y cohesión social.

Dado, que la legitimidad de estas comunidades está ampliamente reconocida tanto a nivel local como nacional, la cual está basada en la custodia cultural y ambiental que ejercen, esto conlleva a que la relación histórica y espiritual con el territorio les otorgue una autoridad moral y social fundamental para la conservación de ecosistemas y prácticas ancestrales, claves para un turismo auténtico y sostenible (Pulido-Fernández & López-Molina, 2023).

La custodia no solo implica la protección de la biodiversidad sino la preservación del acervo cultural, tradiciones, idiomas y modos de vida, elementos que son atractivos esenciales para el turismo comunitario y que fortalecen la legitimidad de su liderazgo en la gestión turística. La Federación Plurinacional de Turismo Comunitario del Ecuador (FEPTCE) es un ejemplo de organización que aglutina y representa con legítima voz a estas comunidades, promoviendo su participación en políticas públicas y en espacios de gobernanza.

El activo compromiso y dinamismo de las comunidades locales e indígenas genera una urgencia alta en la atención a sus demandas y preocupaciones, particularmente respecto a la protección de sus territorios frente a presiones externas y la necesidad de consolidar modelos de gestión sostenibles y autónomos.

Los desafíos como la variabilidad en los ingresos, la falta de instalaciones adecuadas, la escasez de educación técnica y la venta ética de la cultura siguen siendo una realidad que necesita una respuesta rápida y flexible. La urgencia también se extiende a la necesidad de fortalecer la cogestión y autonomía territorial para evitar procesos de apropiación o marginación. La Red de Turismo Comunitario de Arajuno agrupa emprendimientos indígenas que combinan tradición y capacitación para mejorar experiencias turísticas, infraestructura y promoción, destacándose la cogestión con actores externos y el respeto a la cultura local (CODESPA, 2024). La Federación Plurinacional de Turismo Comunitario del Ecuador, representa a más de 100 iniciativas comunitarias, facilitando la interlocución con autoridades y el fortalecimiento de políticas nacionales favorables al turismo sostenible gestionado por comunidades (Guamán, 2022)

Empresas Privadas: Poder Medio – Urgencia Alta

Las empresas privadas en Ecuador desempeñan un papel importante como diferentes directores de servicios turísticos. Poseen un poder medio en la gobernanza del sector debido a su capacidad de inversión, experiencia probada y su participación en procesos de certificación que garantizan la calidad y sostenibilidad de la oferta turística. Su compromiso con la innovación, generación de empleo y mejora continua es un motor fundamental para el desarrollo del turismo (Ministerio de Turismo Ecuador, 2022; Fundación Municipal Turismo para Cuenca, 2017). Al respecto, en la

ciudad de Cuenca, más de 80 empresas turísticas recibieron certificaciones internacionales (TourCert), que reconocen la calidad y sostenibilidad de sus servicios y productos, lo que contribuye a un turismo responsable y competitivo a nivel global. Además, el proceso de certificación nacional promueve en las empresas la adopción de estándares en calidad, responsabilidad social y ambiental, y mejora continua (Ministerio de Turismo, 2025).

La urgencia de atención a estas empresas es alta debido a su rol estratégico en mantener y elevar la competitividad turística, responder a las demandas de mercado, y asumir innovaciones que contribuyen a la sostenibilidad ambiental y social.

ONG y Sociedad Civil: Poder Medio – Urgencia Alta

Las organizaciones no gubernamentales y la sociedad civil tienen un poder medio en la gobernanza del turismo, pero una alta legitimidad social debido a su rol de facilitadores, educadores y vigilantes en aspectos ambientales y sociales. Tienen un papel importante en la formación, la supervisión y la creación de conciencia acerca de las prácticas sostenibles y la responsabilidad social en diferentes lugares (Pulido-Fernández y López-Molina, 2023). Organizaciones no gubernamentales como CODESPA, por ejemplo, han impulsado el fortalecimiento de capacidades en emprendimientos de turismo rural comunitario en Ecuador, articulando actores privados, públicos y comunitarios para dar soporte técnico y promover el turismo sostenible en zonas vulnerables.. Asimismo, su papel vigilante contribuye a que los proyectos turísticos cumplan con los estándares ambientales, sociales y de derechos culturales, lo cual incrementa la confianza pública y el cumplimiento normativo.

La urgencia de su rol es alta, especialmente para responder a brechas de capacitación, conflictos socioambientales y asegurar que las prácticas turísticas se alineen con los principios de sostenibilidad y justicia socioambiental.

Turistas: Poder Bajo-Medio – Legitimidad Baja-Media

Los turistas en Ecuador tienen un poder directo bajo a medio en la gobernanza del sector, dado que su influencia se da principalmente a través de la demanda y el comportamiento de consumo responsable, más que por una participación directa en procesos decisorios (Pulido-Fernández & López-Molina, 2023). Sin embargo, su rol como consumidores conscientes y promotores de buenas prácticas es cada vez más relevante para incentivar a las empresas y destinos a mejorar estándares, adoptar certificaciones y promover un turismo sostenible. La demanda de turismo responsable se traduce en presiones indirectas para que el sector mejore la calidad, reduzca

impactos negativos y promueva experiencias auténticas y respetuosas con el entorno (Ministerio de Turismo Ecuador, 2022).

La urgencia atribuida a los turistas es baja a media, ya que su poder de influencia depende de la información, sensibilización y educación que reciban respecto a la sostenibilidad, algo que no siempre está suficientemente desarrollado.

Conclusión

A partir de los resultados de la revisión cualitativa, quedó claro que la relación entre poder, legitimidad y la urgencia de diversos actores impacta considerablemente la gobernanza del turismo en Ecuador. Esta interacción influye en cómo se establecen y se tratan las necesidades de grupos como las comunidades locales, las entidades públicas y privadas, y las organizaciones sociales, afectando así la efectividad y la sostenibilidad de los modelos turísticos que se llevan a cabo. Asimismo, los tipos de colaboración, ya sean transaccionales, integradores o transformadores, indican diferentes niveles de compromiso y resultados en la gestión multisectorial, enfatizando la necesidad de fortalecer procesos participativos que sean inclusivos y adaptativos. Por lo tanto, se propone impulsar mecanismos de cogestión que equilibren estos aspectos y fomenten una gobernanza regenerativa, garantizando la protección del medio ambiente, el bienestar social y un desarrollo económico justo.

La sostenibilidad del turismo en Ecuador debe ser considerada como un sistema socioecológico interrelacionado, que requiere respuestas completas, flexibles y ajustadas a las circunstancias, conectando políticas y prácticas que promuevan la equidad, la conservación y el bienestar social. La oportunidad y el reto consisten en crear una gobernanza inclusiva, multisectorial y resistente que no solo proteja sino que también regenere los destinos turísticos, asegurando beneficios duraderos para las generaciones actuales y venideras.

Referencias bibliográficas

- Austin, J. (2000). Colaboración estratégica entre organizaciones sin fines de lucro y empresas. *Revista trimestral del sector sin fines de lucro y voluntario*, 29 (1_supl), 69-97.
- Austin, J. y Seitanidi, M. (2012). Creación colaborativa de valor: Una revisión de la colaboración entre organizaciones sin fines de lucro y empresas. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 41 (5), 726-758. <https://doi.org/10.1177/0899764012450777>
- Berkes, F. (2009). Evolución de la cogestión: El papel de la generación de conocimiento, la conexión entre organizaciones y el aprendizaje social. *Journal of Environmental Management*, 90 (5), 1692-1702. <https://doi.org/10.1016/j.jenvman.2008.12.001>

- Bramwell, B. y Lane, B. (2011). Investigación crítica sobre la gobernanza del turismo y la sostenibilidad. *Revista de Turismo Sostenible*, 19 (4-5), 411–421.
<https://doi.org/10.1080/09669582.2011.580586>
- Bryson, J., Crosby, B. y Bloomberg, L. (2014). Gobernanza del valor público: Más allá de la administración pública tradicional y la Nueva Gestión Pública. *Public Administration Review*, 74 (4), 445–456. <https://doi.org/10.1111/puar.12238>
- Buhalis, D., y Fletcher, J. (2019). *Turismo: Principios, prácticas y filosofías* (4.^a ed.). Pearson.
- Clarkson, M. (1995). Un marco de actores clave para el análisis y la evaluación del desempeño social corporativo. *Academy of Management Review*, 20 (1), 92–117.
<https://doi.org/10.2307/258888>
- CODESPA. (2024). Impulso al turismo rural comunitario en la Amazonía ecuatoriana
- Donaldson, T. y Preston, L. (1995). La teoría de las partes interesadas de la corporación: conceptos, evidencia e implicaciones. *Academy of Management Review*, 20 (1), 65–91.
<https://doi.org/10.5465/amr.1995.9503271992>
- Ferie J, & Ortega R. (2024). Casos de turismo sostenible en Ecuador: Un análisis de las mejores prácticas. *PolodelConocimiento*, 9 (12), 1928–1956.
- Fundación Municipal Turismo para Cuenca. (2017). *Certificación internacional de Cuenca como destino turístico sostenible*.
- García, J., & Clavé, S. (2014). Gobernanza en sistemas de destinos turísticos. En D. Buhalis & C. Costa (Eds.), *Dinámica de la gestión turística* (págs. 38–59). Routledge.
- Greenwood, M. (2007). Participación de las partes interesadas: Más allá del mito de la responsabilidad corporativa. *Journal of Business Ethics*, 74 (4), 315–327.
<https://doi.org/10.1007/s10551-007-9517-3>
- Guamán, B. (2022). *Gestión turística y desarrollo en las comunidades indígenas de Chimborazo*.
- Hall, C. (2011). Turismo sostenible y gobernanza. En A. Harris (Ed.), *The Routledge handbook of tourism and sustainability* (pp. 181–190). Routledge.
- Lew, A., Hall, C. y Williams, AM (2014). *El acompañamiento de Wiley-Blackwell para el turismo*. Wiley-Blackwell.
- Macías, T., Solís, Y., Saltos, V. & Peña, D (2025). Estrategias de gestión de stakeholders para el turismo sostenible: Un enfoque desde la gobernanza en Manabí. *Recimundo*, 9 (1), 1015–1025. [https://doi.org/10.26820/recimundo/9.\(1\).enero.2025.1015-1025](https://doi.org/10.26820/recimundo/9.(1).enero.2025.1015-1025)

- Ministerio de Turismo Ecuador. (2018). Informe anual de turismo 2018 . Quito: Ministerio de Turismo.
- Ministerio de Turismo Ecuador. (2022). Plan Nacional de Turismo Sostenible 2020-2030 (PLANDETUR). Quito: Ministerio de Turismo.
- Ministerio de Turismo Ecuador. (2025). Registro de turismo y certificaciones.
- Mitchell, R., Agle, B. y Wood, D. (1997). Hacia una teoría de la identificación y prominencia de las partes interesadas: Definición del principio de quién y qué realmente importa. *Academy of Management Review*, 22 (4), 853-886. Obtenido de <https://doi.org/10.5465/amr.1997.9711022105>
- Modelo de Gestión Sostenible San Virgilio, Pastaza. (2025). Documento institucional.
- Montesdeoca, M., Salazar, V., & López, M. (2017). La administración participativa como un modelo de gestión para el manejo de las áreas marinas protegidas: Estudio de caso en la Reserva Ecológica Manglares Churute, Ecuador. *Revista Espacios*, 39 (44), Artículo 21. Recuperado de <https://www.revistaespacios.com/a18v39n44/a18v39n44p21.pdf>
- Morrison, A., Lynch, P. y Johns, N. (2004). Desarrollo de alianzas entre la industria y el gobierno para el turismo. *Gestión Turística*, 25 (3), 357-374. [https://doi.org/10.1016/S0261-5177\(03\)00157-4](https://doi.org/10.1016/S0261-5177(03)00157-4)
- Organización Mundial del Turismo (OMT). (2019). Informe global sobre turismo sostenible. Madrid: OMT.
- Pulido, J. & López, D. (2023). Las partes interesadas en el desarrollo turístico de un territorio: Análisis de casos en Ecuador. *Investigaciones Turísticas*, 26 , 251-273.
- Pulido, J. y López, Y. (2013). Gestión estratégica sostenible de destinos turísticos. Universidad Internacional de Andalucía, Servicio de Publicaciones, ed.338.48. Disponible en: <https://www.scribd.com/document/495579069/Gestion-Estrategica-de-Los-Destinos-Turisticos>
- Reed, M. (2008). Participación de las partes interesadas en la gestión ambiental: Una revisión bibliográfica. *Conservación Biológica*, 141 (10), 2417-2431. <https://doi.org/10.1016/j.biocon.2008.07.014>
- Reed, M., Evely, A., Cundill, G., Fazey, I., Glass, J., Laing, A., Newig, J., Parrish, B., Prell, C., Raymond, C. y Stringer, LC (2014). ¿Qué es el aprendizaje social? *Ecología y Sociedad*, 15 (4), r1. <https://doi.org/10.5751/ES-06287-1504r01>

- Rivera, C., Parra, G. y Zavala, A. (2021). Estrategia de planificación turística y funciones participativas de los stakeholders en Los Ríos. *Revista Latinoamericana de Turismo*, 5 (1), 45–60.
- Roloff, J. (2008). Aprendizaje de redes multisectoriales: Gestión de grupos de interés centrada en problemas. *Journal of Business Ethics*, 82 (1), 233–250. <https://doi.org/10.1007/s10551-007-9576-3>
- Suchman, M. (1995). Gestión de la legitimidad: Enfoques estratégicos e institucionales. *Academy of Management Review*, 20 (3), 571–610. <https://doi.org/10.5465/amr.1995.9508080331>
- Vrontis, D., Christofi, M. y Alon, I. (2021). Influencia de las partes interesadas en el desarrollo del turismo sostenible: El caso de Chipre. *Sustainability*, 13 (2), 524. <https://doi.org/10.3390/su13020524>
- Yang, Y. (2015). Relevancia de las partes interesadas y desarrollo de vivienda social: Evidencia de China. *Hábitat Internacional*, 48. 68–75. <https://doi.org/10.1016/j.habitatint.2015.04.002>

Conflicto de intereses:

Los autores declaran que no existe conflicto de interés posible.

Financiamiento:

No existió asistencia financiera de partes externas al presente artículo.

Agradecimiento:

N/A

Nota:

El artículo no es producto de una publicación anterior.