

Gestión pública y desarrollo del turismo sostenible en Ecuador enfoques, desafíos y perspectivas institucionales
Public management and sustainable tourism development in Ecuador: approaches, challenges, and institutional perspectives

Toala Tuarez Patricio Javier, Guamán Fajardo María Cecilia, Tasipanta Caiza Geoconda Estefania, Tasipanta Caiza Carmen Leticia, Alvarado Martínez Aminta Norelia

DIMENSIÓN CIENTÍFICA

Enero - junio, V^o7-N^o1; 2026

Recibido: 25-02-2026

Aceptado: 04-03-2026

Publicado: 30-06-2026

PAIS

- La Concordia, Ecuador
- La Troncal, Ecuador
- Quito, Ecuador
- San Cristobal, Ecuador
- Milagro, Ecuador

INSTITUCION

- Universidad Técnica Luis Vargas Torres de Esmeraldas
- Unidad Educativa Amazonas
- Universidad Técnica Particular de Loja
- Universidad Bolivariana del Ecuador
- Consorcio Ecoaseo Milagro

CORREO:

- ✉ patricio.toala@utelvt.edu.ec
- ✉ mariac.guamanf@docentes.educacion.edu.ec
- ✉ geoconda_7@hotmail.com/getasipanta@utpl.edu.ec
- ✉ carmen_ltc@hotmail.com/ctasipantac@ube.edu.ec
- ✉ aalvarodom4@unemi.edu.ec

ORCID:

- <https://orcid.org/0000-0002-1688-3261>
- <https://orcid.org/0009-0000-2412-7581>
- <https://orcid.org/0009-0004-9420-6372>
- <https://orcid.org/0009-0001-1933-7434>
- <https://orcid.org/0009-0003-9356-6280>

FORMATO DE CITA APA.

Toala, P., Guamán, M., Tasipanta, G., Tasipanta, C. & Alvarado A. (2026). *Gestión pública y desarrollo del turismo sostenible en Ecuador enfoques, desafíos y perspectivas institucionales*. Revista G-ner@ndo, V^o7 (N^o1), p. 2661 – 2681.

Resumen

El turismo sostenible se posiciona como un eje estratégico para el desarrollo económico, social y ambiental del Ecuador; sin embargo, persisten brechas entre el reconocimiento institucional de la sostenibilidad y su materialización en la gestión pública territorial, expresadas en fragmentación, baja coordinación y limitada capacidad de implementación. El objetivo del artículo fue analizar críticamente los enfoques, desafíos y perspectivas institucionales de la gestión pública vinculada al desarrollo del turismo sostenible en Ecuador, identificando su incidencia en la formulación e implementación de políticas, así como las limitaciones estructurales y las rutas de fortalecimiento. La metodología correspondió a un estudio exploratorio de carácter bibliográfico, con enfoque cualitativo, basado en búsqueda y selección de literatura científica en Scopus y Google Académico, seguida de lectura comparativa, categorización temática y síntesis interpretativa. Los resultados evidencian predominio de modelos orientados a la planificación normativa con limitada integración participativa y territorial, brechas entre enfoques conceptuales y ejecución local, debilidades de articulación interinstitucional y restricciones técnicas, administrativas y financieras para ejecutar, monitorear y evaluar políticas. La discusión interpreta estas limitaciones como obstáculos sistémicos que afectan la gobernanza turística y la sostenibilidad efectiva. Se concluye que el turismo sostenible requiere fortalecer capacidades institucionales, coordinación multinivel y planificación estratégica orientada a resultados para mejorar competitividad y sostenibilidad territorial.

Palabras clave: gestión pública, turismo sostenible, gobernanza, planificación estratégica, Ecuador.

Abstract

Sustainable tourism is positioned as a strategic axis for Ecuador's economic, social, and environmental development; however, gaps persist between institutional recognition of sustainability and its materialization in territorial public management, expressed in fragmentation, poor coordination, and limited implementation capacity. The objective of this article was to critically analyze the approaches, challenges, and institutional perspectives of public management related to the development of sustainable tourism in Ecuador, identifying its impact on policy formulation and implementation, as well as structural limitations and routes for strengthening. The methodology consisted of an exploratory bibliographic study with a qualitative approach, based on a search and selection of scientific literature in Scopus and Google Scholar, followed by comparative reading, thematic categorization, and interpretive synthesis. The results show a predominance of models oriented toward regulatory planning with limited participatory and territorial integration, gaps between conceptual approaches and local implementation, weaknesses in inter-institutional coordination, and technical, administrative, and financial constraints on policy implementation, monitoring, and evaluation. The discussion interprets these limitations as systemic obstacles that affect tourism governance and effective sustainability. It concludes that sustainable tourism requires strengthening institutional capacities, multilevel coordination, and results-oriented strategic planning to improve competitiveness and territorial sustainability.

Keywords: public management, sustainable tourism, governance, strategic planning, Ecuador.

Introducción

El turismo sostenible se ha consolidado como una de las principales estrategias de desarrollo territorial en países megadiversos como Ecuador, donde la riqueza natural y cultural convive con profundas desigualdades socioeconómicas y limitaciones institucionales. En este contexto, la gestión pública adquiere un rol determinante en la formulación, implementación y evaluación de políticas orientadas a garantizar que la actividad turística contribuya efectivamente al desarrollo local, la conservación ambiental y la inclusión social. No obstante, la evidencia empírica y los estudios recientes revelan que persisten brechas significativas entre los lineamientos normativos, los objetivos declarados de sostenibilidad y los resultados alcanzados en los territorios, particularmente en el ámbito de los gobiernos autónomos descentralizados y en las áreas de alto valor ecológico y comunitario (Chimbolema & Mora, 2025; Mendoza-Montesdeoca et al., 2022).

La problemática central radica en la limitada capacidad de articulación institucional y en las debilidades estructurales de la gestión pública para integrar de manera coherente las dimensiones económica, social y ambiental del turismo sostenible. A pesar de que el marco legal ecuatoriano reconoce la sostenibilidad y el desarrollo local como principios rectores de la política pública, su operativización se ve condicionada por prácticas administrativas fragmentadas, insuficiente planificación estratégica y escasos mecanismos de seguimiento y evaluación. Estas limitaciones se manifiestan, por ejemplo, en la aplicación desigual de políticas turísticas en los territorios, la baja participación de las comunidades locales en la toma de decisiones y la falta de continuidad de los programas públicos frente a los cambios políticos y administrativos (Pincay Lucas, 2025).

Diversos factores explican y agravan esta problemática. En primer lugar, la débil coordinación interinstitucional entre los distintos niveles de gobierno dificulta la construcción de políticas integrales y coherentes, generando superposición de competencias y uso ineficiente de los recursos públicos. En segundo lugar, la limitada capacidad técnica y financiera de muchos

gobiernos locales restringe la implementación efectiva de iniciativas de turismo sostenible, especialmente en cantones rurales y comunidades con alto potencial turístico, pero con escaso apoyo institucional. A ello se suma la insuficiente incorporación de criterios ambientales en la planificación turística, lo que incrementa los riesgos de degradación de ecosistemas frágiles, particularmente en áreas protegidas donde el turismo debería constituirse en un aliado estratégico de la conservación (Mendoza-Montesdeoca et al., 2022).

Desde esta perspectiva, resulta imprescindible profundizar en el análisis crítico de la gestión pública como eje articulador del desarrollo del turismo sostenible en Ecuador. La relevancia académica de este estudio se sustenta en la necesidad de sistematizar y contrastar los aportes teóricos y empíricos existentes, identificando convergencias, tensiones y vacíos en la literatura especializada. Al tratarse de un artículo de revisión bibliográfica, su contribución radica en ofrecer una visión integradora que permita comprender cómo las capacidades institucionales, los enfoques de política pública y los modelos de gobernanza influyen en los resultados del turismo sostenible a nivel local y nacional. En el plano práctico, el análisis resulta pertinente para la toma de decisiones públicas, en tanto proporciona insumos conceptuales y analíticos que pueden orientar el diseño de estrategias más eficaces, inclusivas y alineadas con los principios del desarrollo sostenible.

La viabilidad del presente estudio se fundamenta en la disponibilidad de investigaciones recientes y de calidad que abordan la relación entre gestión pública, desarrollo local y turismo sostenible en el contexto ecuatoriano. Trabajos como los de Chimbolema y Mora (2025), Mendoza-Montesdeoca et al. (2022) y Pincay Lucas (2025) ofrecen evidencia empírica y marcos analíticos sólidos que permiten examinar el rol de las instituciones públicas, las políticas ambientales y los procesos de descentralización en la promoción del turismo sostenible. La revisión sistemática de estas fuentes posibilita un análisis riguroso sin requerir levantamiento de datos primarios, garantizando coherencia metodológica y factibilidad temporal.

En este marco, el objetivo del artículo es analizar críticamente la gestión pública y su incidencia en el desarrollo del turismo sostenible en Ecuador, a partir de una revisión bibliográfica de estudios académicos relevantes, con el fin de identificar los principales enfoques teóricos, desafíos institucionales y perspectivas de fortalecimiento de la acción pública. Este propósito se orienta a comprender cómo las políticas y prácticas de gestión pública pueden transformarse en herramientas efectivas para promover un turismo que no solo dinamice las economías locales, sino que también preserve el patrimonio natural y cultural, y contribuya a mejorar la calidad de vida de las comunidades. De este modo, el artículo busca aportar al debate académico y a la reflexión institucional sobre la necesidad de consolidar modelos de gobernanza turística más coherentes, participativos y sostenibles en el contexto ecuatoriano.

Métodos y Materiales

El presente artículo adopta un enfoque cualitativo de carácter exploratorio, sustentado en un estudio bibliográfico sistemático orientado a analizar la gestión pública y su vinculación con el desarrollo del turismo sostenible en Ecuador. Este enfoque resulta pertinente debido a que el objetivo del trabajo no consiste en contrastar hipótesis mediante datos empíricos primarios, sino en examinar, integrar y problematizar los aportes teóricos y analíticos existentes en la literatura académica sobre el tema, identificando tendencias, enfoques predominantes y vacíos de investigación.

El diseño metodológico se estructura a partir de una revisión bibliográfica de tipo narrativa-analítica, la cual permite una comprensión amplia y contextualizada de los fenómenos estudiados. La selección de las fuentes se realizó con criterios de relevancia temática, actualidad, rigor académico y pertinencia contextual, priorizando artículos científicos, tesis de posgrado y documentos académicos que abordan la gestión pública, las políticas públicas, el desarrollo local y el turismo sostenible en el contexto ecuatoriano. Asimismo, se consideraron investigaciones que analizan la actuación de los gobiernos autónomos descentralizados y el rol institucional del Estado en territorios con potencial turístico y ambiental.

El proceso de revisión se desarrolló en varias fases. En una primera etapa se efectuó la identificación y recopilación de literatura especializada disponible en repositorios académicos, revistas científicas y bases de datos institucionales. Posteriormente, se llevó a cabo una lectura exploratoria de las fuentes seleccionadas, con el propósito de determinar su pertinencia y coherencia con los objetivos del estudio. En una segunda fase, se realizó una lectura analítica y comparativa de los documentos, orientada a extraer categorías conceptuales clave, tales como gestión pública, gobernanza territorial, sostenibilidad turística, desarrollo local y capacidades institucionales.

El análisis de la información se efectuó mediante técnicas de síntesis y análisis crítico, lo que permitió contrastar perspectivas teóricas, identificar convergencias y divergencias entre los autores, así como reconocer limitaciones metodológicas y conceptuales presentes en la literatura revisada. Este procedimiento facilitó la construcción de una visión integradora sobre los desafíos institucionales y las perspectivas de fortalecimiento de la gestión pública en el ámbito del turismo sostenible.

Finalmente, la metodología adoptada garantiza coherencia interna con la naturaleza del artículo de revisión bibliográfica, aportando solidez analítica y transparencia al proceso investigativo. Al tratarse de un estudio exploratorio, los resultados no buscan generalizaciones estadísticas, sino generar bases conceptuales y analíticas que sirvan de referencia para futuras investigaciones empíricas y para el diseño de políticas públicas más eficaces y sostenibles en el contexto ecuatoriano.

Análisis de Resultados

Enfoques de la gestión pública en el desarrollo del turismo sostenible en Ecuador

Predominio de modelos de gestión pública orientados a la planificación normativa y al cumplimiento institucional, con limitada integración de enfoques participativos y territoriales.

El análisis de la literatura evidencia un predominio de modelos de gestión pública orientados principalmente a la planificación normativa y al cumplimiento formal de competencias

institucionales, en detrimento de enfoques participativos y territoriales integrales. En el contexto ecuatoriano, la gestión pública del turismo ha estado históricamente estructurada bajo esquemas administrativos centrados en la formulación de planes, ordenanzas y regulaciones, los cuales, si bien establecen un marco legal necesario, presentan limitaciones para responder de manera efectiva a las dinámicas sociales, económicas y ambientales de los territorios. Esta orientación normativa tiende a priorizar el cumplimiento procedimental antes que la articulación de actores locales y la adaptación de las políticas a las particularidades territoriales.

Solórzano-Muñoz y Moretta-Macías (2024) señalan que, en el caso del cantón Jama, la gobernanza del turismo sostenible se caracteriza por una gestión pública con escasa incorporación de mecanismos de participación activa de los actores locales, lo que limita la apropiación social de las políticas turísticas. Los autores evidencian que, aunque existen instrumentos de planificación alineados con principios de sostenibilidad, su implementación responde mayoritariamente a una lógica institucional centralizada, con débil coordinación entre actores públicos, privados y comunitarios. Esta situación refleja una gestión pública orientada al cumplimiento normativo, más que a la construcción colectiva de estrategias territoriales de desarrollo turístico.

De manera similar, Vélez y Zambrano (2024), en su estudio sobre la gestión pública local en el cantón Portoviejo, identifican que las políticas públicas formuladas desde una concepción de desarrollo sostenible presentan una fuerte base normativa, pero muestran limitaciones en su operativización territorial. Los autores destacan que la gestión pública local prioriza la elaboración de planes y programas alineados con los marcos nacionales de desarrollo, sin lograr una integración efectiva de los enfoques participativos que permitan incorporar las necesidades, expectativas y capacidades de los actores locales. Esta desconexión entre planificación normativa y realidad territorial reduce la efectividad de las políticas públicas orientadas al turismo sostenible.

Por ende, Villacreses et al. (2025) enfatizan que la limitada integración de enfoques participativos en la gestión pública del turismo se traduce en una gestión insuficiente de los stakeholders, especialmente en territorios con alto potencial turístico como la provincia de Manabí. Los autores sostienen que la ausencia de estrategias sistemáticas de involucramiento de los actores clave debilita los procesos de gobernanza y limita la sostenibilidad de las iniciativas turísticas. Desde esta perspectiva, la gestión pública continúa operando bajo esquemas tradicionales, centrados en la autoridad institucional, con escasa apertura a modelos colaborativos y territoriales que fortalezcan la gobernanza turística.

Reconocimiento teórico de la sostenibilidad como eje del desarrollo turístico, aunque con brechas significativas entre los enfoques conceptuales y su aplicación práctica en los gobiernos locales.

La literatura especializada reconoce de manera consistente a la sostenibilidad como un eje fundamental del desarrollo turístico y, en general, de la gestión pública contemporánea. Desde una perspectiva teórica, la sostenibilidad es concebida como un principio orientador que integra dimensiones económicas, sociales y ambientales, con el objetivo de garantizar un desarrollo equilibrado y de largo plazo. Sin embargo, pese a este reconocimiento conceptual ampliamente difundido, persisten brechas significativas entre los postulados teóricos y su aplicación efectiva en los gobiernos locales, particularmente en contextos donde las capacidades institucionales son limitadas.

Mancilla Huaraca (2025) plantea que la gestión pública y el desarrollo sostenible comparten una relación estructural, en la medida en que el Estado es el principal responsable de diseñar, implementar y evaluar políticas que aseguren la sostenibilidad del desarrollo. No obstante, el autor advierte que, en muchos casos, la sostenibilidad permanece en el plano discursivo, incorporada como un principio normativo en planes y documentos estratégicos, sin traducirse en mecanismos operativos concretos. Esta situación genera una brecha entre la

formulación conceptual de la sostenibilidad y su materialización en acciones públicas efectivas, lo que limita su impacto real en sectores estratégicos como el turismo.

Desde el ámbito de los gobiernos locales, García et al. (2022) sostienen que la sostenibilidad ha sido integrada progresivamente en los marcos conceptuales de la gestión pública, especialmente en los procesos de planificación del desarrollo. Sin embargo, los autores evidencian que la aplicación práctica de estos enfoques enfrenta múltiples dificultades, entre ellas la debilidad técnica, la escasez de recursos y la limitada articulación interinstitucional. En este sentido, aunque los gobiernos locales reconocen la importancia del desarrollo sostenible como eje de sus políticas, la ejecución de acciones coherentes con dicho enfoque resulta fragmentada y, en muchos casos, insuficiente para generar transformaciones estructurales en los territorios.

Por ello, el análisis de los modelos de planificación estratégica en la gestión pública ecuatoriana revela que la sostenibilidad es incorporada de manera transversal en los instrumentos de planificación, pero con limitaciones en su operativización. Pincay et al. (2025) identifican que los modelos estratégicos aplicados en la gestión pública priorizan el cumplimiento de lineamientos formales y la alineación con los marcos nacionales de planificación, sin desarrollar indicadores claros ni mecanismos de seguimiento que permitan evaluar el impacto real de las políticas sostenibles en el ámbito local. Esta situación es particularmente relevante en la gestión del turismo, donde la sostenibilidad requiere acciones coordinadas, continuas y adaptadas a las características territoriales.

Desafíos institucionales en la gestión pública del turismo

Debilidades estructurales en la articulación interinstitucional y en la coordinación entre niveles de gobierno para la implementación de políticas turísticas sostenibles.

La implementación de políticas turísticas sostenibles en los territorios enfrenta debilidades estructurales asociadas a la limitada articulación interinstitucional y a la deficiente coordinación entre los distintos niveles de gobierno. Estas debilidades afectan de manera directa la capacidad del sector público para diseñar y ejecutar estrategias integrales que respondan a la complejidad

del turismo sostenible, el cual requiere acciones coordinadas entre actores públicos, privados y comunitarios, así como coherencia entre las políticas nacionales, regionales y locales.

Fernández (2025) sostiene que el desarrollo de modelos de negocio emergentes en el turismo sostenible, como el turismo agroecológico, depende en gran medida de la existencia de políticas públicas articuladas y coherentes. No obstante, el autor identifica que uno de los principales obstáculos para la promoción efectiva de la sostenibilidad es la fragmentación institucional, caracterizada por la falta de coordinación entre las entidades responsables de la planificación, regulación y promoción turística. Esta fragmentación limita la capacidad del Estado para generar sinergias entre sectores y niveles de gobierno, reduciendo el impacto de las políticas orientadas a la sostenibilidad.

Desde el ámbito municipal, Oyarce Alcantara (2024) evidencia que la gestión turística sostenible se ve condicionada por factores estructurales vinculados a la debilidad de los mecanismos de coordinación intergubernamental. En su análisis, se señala que los gobiernos locales enfrentan dificultades para articular sus acciones con las instancias regionales y nacionales, lo que se traduce en una implementación desarticulada de las políticas públicas turísticas. Esta situación se agrava por la limitada claridad en la distribución de competencias y responsabilidades, generando superposición de funciones o vacíos de gestión que afectan la eficacia de las intervenciones públicas.

En tal caso, el estudio de Guerra Freire sobre las políticas públicas turísticas locales en Guayaquil pone de manifiesto que la percepción y efectividad de dichas políticas están influenciadas por la falta de coordinación entre los distintos niveles de gobierno. El autor señala que la ausencia de estrategias conjuntas y de canales efectivos de comunicación institucional debilita la implementación de las políticas turísticas, afectando aspectos clave como la seguridad, la planificación y la gestión del destino. Esta falta de coherencia interinstitucional limita la capacidad de los gobiernos locales para responder de manera integral a las demandas del turismo sostenible y a las expectativas de los actores involucrados.

En conclusión, estos aportes permiten afirmar que las debilidades estructurales en la articulación interinstitucional y en la coordinación entre niveles de gobierno constituyen un obstáculo significativo para la implementación de políticas turísticas sostenibles. La fragmentación de la gestión pública, la escasa claridad competencial y la limitada cooperación intergubernamental reducen la efectividad de las políticas públicas y dificultan la consolidación de un modelo de turismo sostenible basado en la gobernanza, la sostenibilidad y el desarrollo territorial integrado.

Insuficiente capacidad técnica, administrativa y financiera de las instituciones públicas para ejecutar, monitorear y evaluar estrategias de turismo sostenible a nivel territorial.

La literatura especializada coincide en señalar que una de las principales limitaciones para la implementación efectiva de estrategias de turismo sostenible a nivel territorial es la insuficiente capacidad técnica, administrativa y financiera de las instituciones públicas. Esta debilidad estructural condiciona la posibilidad de ejecutar, monitorear y evaluar políticas públicas de manera eficiente, particularmente en contextos donde la sostenibilidad requiere una gestión pública compleja, articulada y basada en evidencia.

Desde una perspectiva conceptual, Portocarrero Sierra et al. (2021) destacan que la gobernanza y la sostenibilidad constituyen pilares fundamentales para el fortalecimiento de la gestión pública eficiente. No obstante, los autores advierten que la ausencia de capacidades técnicas especializadas y de estructuras administrativas sólidas limita la adopción de enfoques sostenibles en la gestión pública. En este sentido, la sostenibilidad no puede consolidarse únicamente como un principio normativo, sino que requiere instituciones con recursos humanos capacitados, sistemas de gestión adecuados y mecanismos de evaluación que permitan medir el impacto de las políticas públicas en los territorios.

En el ámbito de los gobiernos locales ecuatorianos, Cadena et al. (2025) evidencian que la debilidad en las capacidades administrativas y técnicas afecta de manera directa los procesos de auditoría de gestión con enfoque territorial. Los autores señalan que muchas instituciones

públicas carecen de herramientas metodológicas y de personal especializado para evaluar el desempeño de las políticas implementadas, lo que dificulta la identificación de avances, limitaciones y oportunidades de mejora. Esta situación incide negativamente en la gestión del turismo sostenible, ya que impide el seguimiento sistemático de los resultados y la toma de decisiones basada en criterios de eficiencia, eficacia y sostenibilidad.

Por ello, la limitada capacidad financiera de las instituciones públicas constituye un factor crítico que restringe la implementación de estrategias de turismo sostenible. En el caso de las Islas Galápagos, Armijo et al. (2024) señalan que, aunque existe un reconocimiento claro de la importancia del turismo sostenible para la conservación de los ecosistemas y la biodiversidad, la ejecución de acciones concretas enfrenta restricciones presupuestarias significativas. Los autores destacan que la falta de recursos financieros adecuados limita la inversión en infraestructura sostenible, monitoreo ambiental y fortalecimiento institucional, elementos esenciales para garantizar un modelo de turismo alineado con los principios de conservación y desarrollo sostenible.

En síntesis, estos aportes permiten afirmar que la insuficiente capacidad técnica, administrativa y financiera de las instituciones públicas representa un obstáculo estructural para la gestión del turismo sostenible a nivel territorial. La ausencia de recursos humanos especializados, sistemas de gestión eficientes y financiamiento adecuado limita la ejecución, el monitoreo y la evaluación de las políticas públicas, afectando la sostenibilidad de las estrategias implementadas. Superar estas limitaciones requiere un fortalecimiento institucional integral que permita a los gobiernos locales y a las entidades públicas asumir de manera efectiva su rol en la promoción de un turismo sostenible, coherente con las necesidades territoriales y los objetivos de desarrollo a largo plazo.

Perspectivas para el fortalecimiento de la gestión pública turística

Necesidad de consolidar modelos de gobernanza pública que incorporen la participación comunitaria, la sostenibilidad ambiental y el desarrollo local como ejes transversales.

La insuficiente capacidad técnica, administrativa y financiera de las instituciones públicas constituye una de las principales limitaciones para la ejecución, el monitoreo y la evaluación de estrategias de turismo sostenible a nivel territorial. Esta debilidad estructural se manifiesta de forma recurrente en los gobiernos locales y en las entidades responsables de la gestión turística, afectando la eficacia de las políticas públicas orientadas a la sostenibilidad y reduciendo su impacto en los territorios.

En el contexto de las áreas protegidas del Ecuador, Mendoza-Montesdeoca et al. (2022) evidencian que la implementación de políticas públicas ambientales vinculadas al turismo sostenible enfrenta restricciones significativas derivadas de limitadas capacidades institucionales. Los autores señalan que la falta de personal técnico especializado y de recursos financieros suficientes dificulta el control, la planificación y el seguimiento de las actividades turísticas, lo que compromete tanto los objetivos de conservación ambiental como el desarrollo turístico sostenible. Esta situación revela que, aunque existen marcos normativos orientados a la sostenibilidad, las instituciones públicas no siempre cuentan con las condiciones necesarias para operativizarlos de manera efectiva.

Desde una perspectiva local, Pincay Lucas (2025) identifica que la gestión pública, concebida como eje del desarrollo local sostenible, presenta debilidades asociadas a la limitada capacidad administrativa y financiera de los gobiernos locales. El autor destaca que estas limitaciones restringen la ejecución de proyectos estratégicos y dificultan la implementación de mecanismos de evaluación y monitoreo que permitan medir el impacto real de las políticas públicas en el territorio. En el ámbito del turismo sostenible, esta carencia se traduce en intervenciones fragmentadas, con escasa continuidad y baja capacidad de adaptación a las dinámicas locales.

En tal caso, el análisis de la gobernanza turística en el cantón Jama realizado por Solórzano-Muñoz y Moretta-Macías (2024) pone de manifiesto que la insuficiencia de capacidades técnicas y administrativas incide negativamente en la gestión del turismo sostenible.

Los autores señalan que la debilidad institucional limita la articulación entre actores, la formulación de estrategias integrales y el seguimiento de las políticas implementadas. En este contexto, la falta de recursos financieros adecuados agrava la situación, al impedir la inversión sostenida en infraestructura, capacitación y sistemas de monitoreo que son esenciales para garantizar la sostenibilidad del turismo a nivel territorial.

Importancia de fortalecer la planificación estratégica y la gestión pública orientada a resultados como base para un turismo sostenible y competitivo en el contexto ecuatoriano.

El fortalecimiento de la planificación estratégica y de una gestión pública orientada a resultados constituye un elemento clave para la consolidación de un turismo sostenible y competitivo en el contexto ecuatoriano. La literatura especializada coincide en que la sostenibilidad turística no puede alcanzarse únicamente mediante marcos normativos generales, sino que requiere procesos de planificación estratégica que integren objetivos claros, mecanismos de seguimiento y una gestión pública capaz de traducir los lineamientos conceptuales en resultados tangibles a nivel territorial.

Desde una perspectiva de gobernanza, Villacreses et al. (2025) destacan que la gestión efectiva de los stakeholders es un componente fundamental para el desarrollo del turismo sostenible, especialmente en territorios con múltiples actores e intereses. Los autores sostienen que la planificación estratégica permite articular las expectativas de los actores públicos, privados y comunitarios, generando sinergias que fortalecen la gobernanza turística. Sin una planificación orientada a resultados, la gestión pública tiende a fragmentarse, lo que limita la competitividad del destino y reduce la sostenibilidad de las iniciativas turísticas.

En concordancia, Mancilla Huaraca (2025) plantea que la gestión pública orientada al desarrollo sostenible debe adoptar un enfoque estratégico que priorice la eficiencia, la eficacia y la evaluación de resultados. El autor señala que la planificación estratégica constituye una herramienta esencial para alinear las políticas públicas con los objetivos de sostenibilidad,

permitiendo a las instituciones públicas optimizar el uso de recursos y mejorar su capacidad de respuesta frente a las demandas territoriales. En el ámbito del turismo, este enfoque resulta determinante para garantizar la continuidad de las políticas y su impacto a largo plazo.

Desde el análisis de los gobiernos locales, García et al. (2022) evidencian que la ausencia de una gestión pública orientada a resultados limita la efectividad de las políticas de desarrollo sostenible. Los autores subrayan que, aunque los gobiernos locales incorporan la sostenibilidad en sus planes de desarrollo, la falta de indicadores claros y de mecanismos de evaluación dificulta la medición de avances y la toma de decisiones informadas. Esta situación afecta directamente al sector turístico, donde la competitividad depende de la capacidad institucional para planificar, ejecutar y evaluar estrategias de manera sistemática.

En tal caso, el estudio de los modelos de planificación estratégica en la gestión pública ecuatoriana realizado por Pincay et al. (2025) revela que la adopción de enfoques estratégicos orientados a resultados es todavía incipiente. Los autores identifican que los instrumentos de planificación existentes presentan limitaciones en su articulación con la gestión operativa, lo que reduce su impacto en el desarrollo territorial. En el contexto del turismo sostenible, esta desconexión impide consolidar estrategias integrales que fortalezcan la competitividad de los destinos turísticos.

Desde una perspectiva sectorial, Fernández (2025) señala que el impulso de modelos de negocio sostenibles en el turismo, como el turismo agroecológico, depende en gran medida de políticas públicas estratégicas y coherentes. El autor enfatiza que una gestión pública orientada a resultados facilita la creación de entornos favorables para la innovación y la sostenibilidad, fortaleciendo la competitividad del sector turístico. Sin embargo, la ausencia de planificación estratégica limita la capacidad del Estado para promover estos modelos de manera sostenida.

Para finalizar, Oyarce Alcantara (2024) identifica que uno de los principales factores limitantes de la gestión municipal en el desarrollo turístico sostenible es la debilidad en la planificación estratégica y en la orientación a resultados. El autor señala que esta situación

restringe la capacidad de los gobiernos locales para implementar políticas eficaces y evaluar su impacto, afectando la sostenibilidad y competitividad del turismo a nivel territorial. En conjunto, estos aportes evidencian que fortalecer la planificación estratégica y la gestión pública orientada a resultados es una condición indispensable para consolidar un turismo sostenible y competitivo en el Ecuador.

Discusión

La discusión de los hallazgos derivados de la revisión bibliográfica permite afirmar que la gestión pública en el ámbito turístico ecuatoriano se encuentra atravesada por tensiones estructurales entre el reconocimiento normativo de la sostenibilidad y las limitaciones operativas para su implementación efectiva en los territorios. La literatura analizada coincide en señalar que, si bien el discurso institucional incorpora de manera reiterada los principios del desarrollo sostenible, estos no se traducen de forma consistente en prácticas de gestión pública articuladas, participativas y orientadas a resultados, lo que condiciona el desempeño del sector turístico y su contribución al desarrollo local.

Uno de los aspectos más relevantes que emerge del análisis es el predominio de modelos de gestión pública centrados en la planificación normativa y el cumplimiento formal de competencias, con una débil integración de enfoques territoriales y participativos. Este hallazgo resulta consistente con lo señalado por Solórzano-Muñoz y Moretta-Macías (2024), quienes evidencian que la gobernanza turística en contextos locales se caracteriza por una limitada participación de los actores sociales y una escasa articulación interinstitucional, lo que reduce la apropiación territorial de las políticas públicas. En la misma línea, Vélez y Zambrano (2024) advierten que la gestión pública local, aun cuando adopta marcos conceptuales de sostenibilidad, enfrenta dificultades para operacionalizar dichos enfoques en función de las realidades locales, reproduciendo esquemas administrativos tradicionales que priorizan la formalidad sobre la eficacia.

De igual modo, la discusión pone de manifiesto que el consenso teórico en torno a la sostenibilidad como eje del desarrollo turístico contrasta con la persistencia de brechas significativas entre los enfoques conceptuales y su aplicación práctica. Mancilla Huaraca (2025) subraya que la sostenibilidad, en muchos casos, permanece como un principio declarativo incorporado en los instrumentos de planificación, sin que existan mecanismos claros para su implementación, seguimiento y evaluación. Esta situación se ve reforzada por lo expuesto por García et al. (2022), quienes sostienen que los gobiernos locales reconocen la importancia del desarrollo sostenible, pero enfrentan restricciones técnicas y administrativas que limitan la efectividad de sus intervenciones, particularmente en sectores complejos como el turismo.

Otro elemento central de la discusión se relaciona con las debilidades estructurales en la articulación interinstitucional y la coordinación entre niveles de gobierno. La fragmentación de la gestión pública emerge como un obstáculo recurrente para la implementación de políticas turísticas sostenibles, tal como lo plantea Fernández (2025) al analizar el papel de las políticas públicas en la promoción de modelos turísticos emergentes. De igual forma, los estudios de Oyarce Alcantara (2024) y Guerra Freire evidencian que la falta de coherencia entre las políticas nacionales y locales, así como la ausencia de mecanismos efectivos de coordinación, debilitan la capacidad de los gobiernos municipales para ejecutar estrategias sostenibles de manera integral y sostenida en el tiempo.

La insuficiente capacidad técnica, administrativa y financiera de las instituciones públicas constituye otro eje crítico que atraviesa la discusión. Mendoza-Montesdeoca et al. (2022) demuestran que, en el contexto de las áreas protegidas del Ecuador, la limitada disponibilidad de recursos humanos especializados y financiamiento adecuado compromete el control y monitoreo de las actividades turísticas, afectando tanto la conservación ambiental como el desarrollo sostenible. De manera complementaria, Pincay Lucas (2025) y Solórzano-Muñoz y Moretta-Macías (2024) coinciden en que la debilidad institucional restringe la ejecución de

proyectos estratégicos y la evaluación de políticas públicas, lo que genera intervenciones fragmentadas y de bajo impacto territorial.

Para finalizar, la discusión resalta la importancia de fortalecer la planificación estratégica y la gestión pública orientada a resultados como condiciones indispensables para un turismo sostenible y competitivo en el Ecuador. Los aportes de Pincay et al. (2025) evidencian que los modelos de planificación estratégica en la gestión pública ecuatoriana presentan limitaciones en su articulación con la gestión operativa, lo que reduce su capacidad transformadora. En este sentido, Villacreses et al. (2025) enfatizan que la gestión de stakeholders y la gobernanza turística requieren procesos estratégicos que permitan alinear intereses, optimizar recursos y generar resultados medibles. La ausencia de una gestión orientada a resultados, como advierte Oyarce Alcantara (2024), limita la capacidad institucional para evaluar impactos y ajustar las políticas públicas en función de los objetivos de sostenibilidad y competitividad.

Conclusiones

El análisis desarrollado a lo largo del presente artículo permite concluir que la gestión pública constituye un componente estructural determinante para el desarrollo del turismo sostenible en Ecuador; sin embargo, su efectividad se encuentra condicionada por un conjunto de limitaciones institucionales, estratégicas y operativas que restringen el alcance real de las políticas públicas en los territorios. A partir de la revisión bibliográfica realizada, se evidencia que existe un reconocimiento generalizado del turismo sostenible como eje del desarrollo económico y territorial, aunque dicho reconocimiento no siempre se traduce en prácticas de gestión pública coherentes, integrales y orientadas a resultados.

Uno de los principales hallazgos del estudio radica en la persistencia de modelos de gestión pública predominantemente normativos, centrados en la planificación formal y el cumplimiento administrativo, con escasa incorporación de enfoques territoriales y participativos. Esta orientación limita la capacidad de las instituciones públicas para responder a las dinámicas locales y para articular de manera efectiva a los actores involucrados en la actividad turística. En

consecuencia, las políticas públicas tienden a reproducir esquemas centralizados que dificultan la apropiación social de las estrategias de turismo sostenible y reducen su impacto en el desarrollo local.

También, se concluye que, si bien la sostenibilidad es ampliamente reconocida como principio rector del desarrollo turístico y de la gestión pública contemporánea, persiste una brecha significativa entre los enfoques conceptuales y su aplicación práctica en los gobiernos locales. La sostenibilidad suele incorporarse de manera transversal en los instrumentos de planificación, pero carece de mecanismos operativos claros que permitan su implementación efectiva, seguimiento sistemático y evaluación de resultados. Esta desconexión entre el discurso y la práctica limita la capacidad del sector público para generar transformaciones estructurales en los territorios turísticos.

Otro aspecto crítico identificado es la debilidad en la articulación interinstitucional y en la coordinación entre los distintos niveles de gobierno. La fragmentación de la gestión pública, la superposición de competencias y la ausencia de mecanismos de cooperación intergubernamental constituyen obstáculos relevantes para la implementación de políticas turísticas sostenibles. Estas debilidades afectan la coherencia de las intervenciones públicas y dificultan la construcción de estrategias integrales que articulen los niveles nacional, regional y local, condición indispensable para un turismo sostenible y competitivo.

De este modo, las conclusiones del estudio evidencian que la insuficiente capacidad técnica, administrativa y financiera de las instituciones públicas representa una limitación estructural para la ejecución, el monitoreo y la evaluación de las estrategias de turismo sostenible a nivel territorial. La carencia de recursos humanos especializados, de sistemas de gestión eficientes y de financiamiento adecuado reduce la capacidad institucional para implementar políticas públicas sostenidas en el tiempo, generando intervenciones fragmentadas, de corto alcance y con bajo impacto territorial. Esta situación resulta particularmente crítica en contextos

que requieren una gestión compleja, como las áreas protegidas y los destinos con alta sensibilidad ambiental.

En contraste con estas limitaciones, el análisis también permite identificar perspectivas claras para el fortalecimiento de la gestión pública turística en Ecuador. En este sentido, se concluye que la consolidación de modelos de gobernanza pública basados en la participación comunitaria, la articulación de actores y el enfoque territorial constituye una condición esencial para avanzar hacia un turismo sostenible. La incorporación efectiva de los actores locales en los procesos de planificación y gestión no solo fortalece la legitimidad de las políticas públicas, sino que también mejora su pertinencia y sostenibilidad a largo plazo.

En conclusión, se concluye que fortalecer la planificación estratégica y la gestión pública orientada a resultados es una condición indispensable para consolidar un turismo sostenible y competitivo en el contexto ecuatoriano. La adopción de enfoques estratégicos que integren objetivos claros, indicadores de desempeño y mecanismos de evaluación permite superar la lógica meramente normativa y avanzar hacia una gestión pública más eficiente, eficaz y adaptada a las realidades territoriales. En este marco, el aporte principal del presente artículo radica en ofrecer una síntesis crítica de la literatura reciente, evidenciando los principales desafíos y perspectivas de la gestión pública del turismo sostenible en Ecuador, y contribuyendo al debate académico sobre la necesidad de reconfigurar los modelos de gestión pública como base para un desarrollo turístico verdaderamente sostenible y territorialmente equilibrado.

Referencias bibliográficas

- Armijo, F. G. N., Bonilla, V. J. V., & Verduga, D. J. P. (2024). Turismo sostenible para la conservación de ecosistemas y biodiversidad en las Islas Galápagos. *Revista Científica Kosmos*, 3(2), 95-112. <https://doi.org/10.62943/rck.v3n2.2024.111>
- Cadena, J. M. P., Vera, V. D. L. Á. R., & Márquez, M. D. J. A. (2025). Auditoría de gestión en gobiernos locales con enfoque territorial en Ecuador. *Polo del Conocimiento*, 10(9), 33-45. <https://doi.org/10.23857/pc.v10i9.10274>
- Chimbolema, D. Y., & Mora, O. F. (2025). La gestión pública y su incidencia en las políticas aplicadas desde el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Colta para el desarrollo del Turismo Comunitario. *593 Digital Publisher CEIT*, 10(3), 352-363. <https://doi.org/10.33386/593dp.2025.3.3056>
- Fernández, A. J. (2025). Modelos de negocio emergentes en el turismo agroecológico: el papel de las políticas públicas en la promoción de la sostenibilidad. *Cooperativismo & Desarrollo*, 33(131), 1-2. <https://doi.org/10.16925/2382-4220.2025.01.09>
- García, C. A. P., Rivera, R. J. C., Uriarte, J. L. C., & Falcón, C. H. F. (2022). Gestión pública y desarrollo sostenible: una mirada desde los gobiernos locales. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(6), 2427-2446. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i6.3691
- Guerra Freire, B. Estudio de las Políticas Públicas Turísticas Locales y su Percepción de Seguridad en Guayaquil. <https://hdl.handle.net/10347/39919>
- Mancilla Huaraca, W. G. (2025). Gestión Pública y Desarrollo Sostenible. <https://hdl.handle.net/20.500.14597/9167>
- Mendoza-Montesdeoca, I., Rivera-Mateos, M., & Doumet-Chilán, N. Y. (2022). Políticas públicas ambientales y desarrollo turístico sostenible en las áreas protegidas de Ecuador. *Revista de estudios andaluces*, (43), 106-124. <https://doi.org/10.12795/rea.2022.i43.06>
- Oyarce Alcantara, L. M. (2024). Factores limitantes de la gestión municipal en el desarrollo turístico sostenible, distrito Omia-Amazonas, 2023. <https://hdl.handle.net/20.500.14077/4323>
- Pincay Lucas, R. P. (2025). Gestión pública como eje para el desarrollo local sostenible del cantón Jipijapa (Master's thesis, Jipijapa-Unesum). <http://repositorio.unesum.edu.ec/handle/53000/8524>
-

- Pincay, P. N. A., Cobeña, C. Y. S., Vega, L. E. T., & Mayorga, D. J. Z. (2025). Análisis de los Modelos de Planificación Estratégica en la Gestión Pública del Ecuador. *Revista Veritas de Difusão Científica*, 6(1), 567-590. <https://doi.org/10.61616/rvdc.v6i1.422>
- Portocarrero Sierra, L., Morató Farreras, J., Rincón Quintero, Y., & Vanegas López, J. G. (2021). Gobernanza y sostenibilidad: dos conceptos para el impulso de la gestión pública eficiente. <https://repositorio.utem.cl/handle/30081993/1477>
- Solórzano-Muñoz, G. A., & Moretta-Macías, B. (2024). Evaluación de la gobernanza en el desarrollo del turismo sostenible del cantón Jama. *MQRInvestigar*, 8(2), 4026-4065. <https://doi.org/10.56048/MQR20225.8.2.2024.4026-4065>
- Vélez, M. C., & Zambrano, Y. M. (2024). Políticas públicas desde una concepción de desarrollo sostenible en la gestión pública local. Caso de estudio: GAD Cantonal de Portoviejo. *593 Digital Publisher CEIT*, 9(4), 383-397. <https://doi.org/10.33386/593dp.2024.4.2535>
- Villacreses, T. L. M., Barreto, Y. L. S., Buri, V. D. R. S., & Ponce, D. K. P. (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)
-