

**STAKEHOLDERS Y GESTIÓN TURÍSTICA: UNA
PROPUESTA DESDE LA IDEA DE ESTADO RELACIONAL
EN ECUADOR**

Stakeholders and tourism management: a proposal based
on the idea of the relational State in Ecuador

Erika Sonia Quíñonez AlvaradoUniversidad de Guayaquil, Ecuador.
erika.quinoneza@ug.edu.ec <https://orcid.org/0000-0002-3520-5183>**Alexander Pavel Cedeño Velasco**Universidad de Guayaquil, Ecuador.
alexander.cedenove@ug.edu.ec <https://orcid.org/0000-0001-8618-379X>**Diana Patricia Gallardo Dueñas**Universidad Estatal del Sur de
Manabí, Jipijapa, Ecuador.
diana.gallardo@unesum.edu.ec <https://orcid.org/0000-0001-7016-0702>**Renato Estuardo Paredes Cruz**Pontificia Universidad Católica del
Ecuador. Sede Ambato, Ecuador.
reparedes@pucesa.edu.ec <https://orcid.org/0000-0003-1100-8596>

Este trabajo está depositado en Zenodo:

DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.20941072>**RESUMEN**

En el presente estudio se desarrolla una revisión crítica de literatura enfocada en las capacidades y el rol de los stakeholders en la gestión sostenible de las operadoras turísticas del Ecuador, incorporando la noción teórico-politológica de Estado Relacional. Para ello, se presenta una revisión transversal de literatura indexada en Scopus y Web of Science, para identificar su pertinencia. Se utilizó la teoría de Freeman sobre los stakeholders, los lineamientos de la Global Reporting Initiative sobre reportes de sostenibilidad y estudios recientes sobre turismo sostenible, gobernanza del agua, Responsabilidad Social Empresarial y resiliencia de destinos. Finalmente, se presenta una síntesis crítica orientada a contrastar enfoques conceptuales y empíricos, y la integración de hallazgos con el concepto de Estado Relacional, para proponer un marco de referencia aplicable al contexto ecuatoriano. Se identificaron las ventajas de la noción de stakeholders con la noción de un Estado más participativo en su agenda de políticas públicas, lo que presenta fuertes ventajas a la sostenibilidad, la responsabilidad social, y las capacidades en competencias. La hipótesis evaluada mediante análisis crítico comparativo de las fuentes, muestra una posibilidad integradora de la noción de modelo de desarrollo sustentable, confirmando una relación positiva de las variables.

Palabras claves: Stakeholders, Estado relacional, gestión Turística, Ecuador, modelo sostenible.

ABSTRACT

This study presents a critical literature review focused on the capabilities and role of stakeholders in the sustainable management of tourism operators in Ecuador, incorporating the theoretical-political science concept of the Relational State. To this end, a cross-sectional review of literature indexed in Scopus and Web of Science was conducted to identify its relevance. Freeman's theory of stakeholders, the Global Reporting Initiative's guidelines on sustainability reporting, and recent studies on sustainable tourism, water governance, Corporate Social Responsibility, and destination resilience were used. Finally, a critical synthesis is presented, contrasting conceptual and empirical approaches and integrating findings with the concept of the Relational State to propose a framework applicable to the Ecuadorian context. The advantages of the stakeholder concept were identified in conjunction with the notion of a more participatory State in its public policy agenda, which offers significant benefits for sustainability, social responsibility, and capacity building. The hypothesis, evaluated through a comparative critical analysis of the sources, demonstrates an integrative approach to the concept of a sustainable development model, confirming a positive relationship between the variables.

Keywords: Stakeholders, Relational State, Tourism Management, Ecuador, Sustainable Model.

INTRODUCCIÓN

El turismo sostenible ha emergido como una estrategia clave para abordar desafíos ambientales y sociales, especialmente en regiones vulnerables (UNIR La Universidad en Internet, 2025). La aplicación de métodos mixtos ha permitido una comprensión más profunda de las dinámicas entre las comunidades locales, el medio ambiente y las políticas públicas. Pero pensar en este modelo de participación, como muchas de las experiencias de eficiencia microeconómica, y micropolítica, requiere pensar en el Estado como un conjunto de fuerzas políticas asociadas que permitan y potencien estos esfuerzos, en el sentido del bienestar particular de las partes asociadas. La noción de la planificación pública prevaleciente en los últimos años Ecuador (Constitución de la República del Ecuador, PNBV, Toda una Vida, El Ecuador de Todos, por ejemplo), suelen invisibilizar las potencialidades de los *stakeholders* y otras formas de la Responsabilidad Social Empresarial, puesto que buscan confirmar un paradigma en que el Estado se representa como promotor principal y regulador omnicompreensivo de las fuerzas sociales.

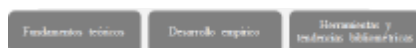
Esta investigación explora la posibilidad de una estructura teórica, a partir de una síntesis bibliográfica cronológica, desde los inicios teóricos hasta estudios recientes relevantes, para pensar en el turismo sostenible como un resultado empírico de la existencia de *stakeholders*, y su relación con el crecimiento del sector entre 1987 y 2024 en ese país.

De tal modo que el objetivo se describe así: Examinar la influencia de las capacidades y el rol de los *stakeholders* en la gestión sostenible de las operadoras turísticas del Ecuador, mediante una revisión crítica y sistemática de la literatura científica y análisis empírico de datos cuantitativos, y en función de centrar

la noción de participación en las micro-relaciones, como un contexto de eficiencia a las políticas.

Su estrategia argumentativa o intelectual es simple: a) Se definen los conceptos de desarrollo sostenible, *stakeholders* y Estado Relacional, para integrarlos bajo la idea de participación transversal, y b) se observan y contrastan las experiencias reportadas en la literatura, con el fin de identificar tangencialmente la pertinencia del enfoque, tal como lo expresa la Figura 1:

Figura 1. Estructura intelectual



Nota: Las fuentes fueron consultadas en función de las variables *stakeholders*, gestión sostenible y participación.

ACERCA DE LA RELACIÓN ENTRE STAKEHOLDERS, DESARROLLO SOSTENIBLE Y ESTADO RELACIONAL

Entre los años 1980 y 1990 se da inicio al enfoque académico y teórico de *stakeholders*. La definición es muy simple: “any group or individual who is affected by or can affect the achievement of an organization’s”¹

Objectives

Freeman en 1984 estableció este término como un pilar esencial para entender cómo múltiples actores influyen en las decisiones organizacionales. (Freeman & McVea, 2001).

Desde su conceptualización, se utilizó la teoría de funcionamiento de sistemas para su uso, lo que permite, no solamente ver a los *stakeholders* como herramientas de gerencia privada, sino como un concepto útil para pensar en el modelo del Estado, entendido esto como un conjunto

1 (Traducción de los autores) “cualquier grupo o individuo que se vea afectado por, o pueda afectar, el logro de los objetivos de una organización”.

de fuerzas políticas residentes en la sociedad civil, que otorgan poder a representantes políticos y formas de mercado. Así lo definen sus autores:

*"Thus, organizations described as 'open systems' are part of a much larger network rather than as independent self-standing entities. Identification of both the stakeholders and the interconnections between them is a critical step in this approach. From a systems perspective, problems can only be solved with the support of the all the members, or stakeholders, in the network. Systems theory emphasizes the development of collective strategies that optimize the network. Individual optimization strategies are not the focus of analysis of this type of approach. Individual strategies would simply result in suboptimal network solutions"*² (Freeman & McVea, 2001).

En la década del 2020 en adelante, el enfoque se fundamenta en resiliencia y *stakeholders* no tradicionales. Así, Pennington y Basurto (2023) destacaron cómo la inclusión de ONGs, academia, entidades de salud, entre otras, favoreció la gestión del agua y mejoró la resiliencia de destinos rurales en Ecuador durante la pandemia del COVID-19. También, Reyes et al. (2022) analizaron cómo el turismo comunitario funciona como respuesta adaptativa a la crisis del agua en San Andrés Ixtlauca, Oaxaca, México, para diversificar y optimizar la administración sostenible del hídrico considerando un sistema socioecológico interconectado. Por su parte, Espinoza et al. (2025) estudiaron la percepción de los stakeholders y la

efectividad de las políticas durante la pandemia de COVID-19 en Ecuador, destacando la necesidad de políticas más equitativas y participativas para fortalecer la cohesión social y asegurar la sostenibilidad del turismo frente a eventuales crisis. Siguiendo con esta perspectiva el estudio de Shifidi et al. (2024) demostró como stakeholders estatales y no estatales influyen en la gobernanza hídrica, se identificaron brechas y la necesidad de integrar la participación de ambos actores para maximizar sinergias en la gestión hidrológica transfronteriza.

En contextos globales, estudios recientes analizan cómo fortalecer la resiliencia turística mediante capacidades comunitarias, colaboración interdisciplinar y gobernanza participativa (Ministerio de Industria y Turismo España, 2025) (Galileo Universidad, 2025). Desde la perspectiva de Schneider (2020) presentó el *Sustainability Wheel*, herramienta basada en métodos mixtos y diálogo participativo para evaluar la sostenibilidad de sistemas urbanos y de recursos, que permite un aprendizaje compartido entre múltiples *stakeholders* y facilita la toma de decisiones informadas promoviendo estrategias sostenibles en la gobernanza de recursos.

Como se observa, la relación del concepto con el desarrollo sostenible fue claro a lo largo de su evolución: Para las décadas de 1990 y 2000, se da la consolidación del turismo sostenible, con las primeras publicaciones sobre "Tourism for SDGs", con énfasis en la relación entre desarrollo económico, conservación ambiental y comunidad local. (Organización Mundial del Turismo, 2018)

En el 2010 empieza la expansión empírica y análisis interdisciplinar, Zhang, Xu, Skare y Kraus, realizaron un estudio bibliométrico de 2184 artículos que abarcaron un periodo de 1990 al 2022, utilizando análisis de coautorías, citas y coocurrencia de

2 (Traducción de los autores) "Así, las organizaciones descritas como «sistemas abiertos» forman parte de una red mucho más amplia, en lugar de ser entidades independientes y autónomas. La identificación tanto de las partes interesadas como de las interconexiones entre ellas es un paso fundamental en este enfoque. Desde una perspectiva sistémica, los problemas solo pueden resolverse con el apoyo de todos los miembros o partes interesadas de la red. La teoría de sistemas enfatiza el desarrollo de estrategias colectivas que optimicen la red. Las estrategias de optimización individuales no son el foco de análisis de este tipo de enfoque, ya que simplemente darían lugar a soluciones de red subóptimas".

palabras clave. Encontraron que los temas más frecuentes fueron: *turismo sostenible, gestión, biodiversidad y participación de la comunidad local* (2022), ratificando la integración de los conceptos de *stakeholders* y desarrollo sostenible en la práctica.

Siguiendo con esta línea de tiempo desde el 2013 hasta el 2023, sucedió un exponencial crecimiento de publicaciones y colaboraciones. El estudio de Kumar et al. mostró un aumento sostenido en las publicaciones sobre sostenibilidad en turismo en bases Scopus. Los proyectos más citados abordaron temas clave como inclusión de comunidades, biodiversidad y *gobernanza local* (2024), lo que vuelve también sus pasos en el modelo de Estado. En este mismo lapso Geng et al., identificaron las tendencias más recientes en turismo sostenible identificando términos tales como: *recursos, mecanismos de participación, interacciones entre actores, revitalización rural y satisfacción turística* (2025).

Por su parte, el Estado Relacional, o Estratégico Relacional supone que el papel del gobierno debe ser centralmente regulador de las fuerzas políticas que constituyen la realidad del Estado. La confusión entre gobierno y Estado, tan corriente en la literatura, sería una asociación perversa entre un Estado planificador y coactivo favorable a un modelo, o un Estado que canaliza las fuerzas basadas en los grupos de intereses, incluyendo sus capacidades de construir lo político de abajo hacia arriba. Acerca del Estado Relacional de Jessop:

"El autor considera que la configuración institucional característica de cada Estado, que comprende el aparato estatal, las capacidades y los recursos estatales, actúan como restricciones estructurales para los cálculos y las estrategias de los actores. Pero Jessop afirma que el modo en cómo se utilizan estos instrumentos, es decir los cursos de acción que ponen en marcha los actores estatales,

está determinado por los equilibrios cambiantes en las relaciones de poder entre las fuerzas políticas al interior del Estado y las relaciones estratégicas que establecen con distintas fuerzas sociales" (Orta, 2020, p.11)

Jessop propende al Estado como factor de regulación de las fuerzas políticas en proceso de conformación permanente. De tal modo que figuras como los *stakeholders*, en la medida que agrupan intereses comunes, trascienden las relaciones del mercado y el Estado, para crear realidades de fuerza política específica. Su fuerza consiste, por un lado, en su capacidad de presión pero, sobre todo, en su eficiencia en la resolución de problemas que el alcance planificador no puede. Jessop sostiene que las formas políticas-estructurales que constituyen las fases de desarrollo de la historia del capitalismo no son ideológicas ni orientadas en un sector de la sociedad sobre otro, sino que deben entenderse como resultado de luchas entre distintas fuerzas políticas y sociales (Brenner y Glick 2003: 7). Jessop destaca la naturaleza social de la producción capitalista, lo que significa que a la postre, el Estado y el mercado provienen de estas relaciones. De ello, se desprende la idea de Estado relacional, donde la naturaleza de las micro-relaciones, y de las relaciones que se desprenden de ellas, dan cuenta de la realidad política de una sociedad eficiente. Es por esto que, el enfoque regulacionista se interesa en analizar el rol cambiante del Estado, en asegurar tanto las condiciones económicas como extra económicas terminan siendo definitorias (Jessop 2008: 28).

Lo contrario lo representan las formas propias de gobiernos fuertes, que presumen de poder sustituir las fuerzas relacionales que realmente sostienen un Estado. En este sentido es crucial identificar el estudio sobre el Estado Arrelacional, esto es, de Estados que pierden su nexo regulatorio con la sociedad civil y sustituyen sus

micro-relaciones por la ilusión de un gobierno fuerte, como en el caso venezolano (Castro Aniyar et al., 2017).

En palabras muy gruesas, Jessop desarrolló una idea que propone que el Estado debe, no solo regular, sino procurar las interdependencias entre el Estado mismo (básicamente, el gobierno), el Mercado y la Sociedad Civil. Entonces, el Estado debe ser un instrumento de la interdependencia y no un actor independiente. Este es el llamado Estado relacional.

ANÁLISIS CRONOLÓGICO DE PRODUCCIÓN CIENTÍFICA

Desde Niñerola, et al. en (2019) se identificaron más de 4647 estudios relacionados a este tema en bases Scopus que abarcaban dimensiones ecológicas, económicas y socioculturales. Para el (2024) Kumar et al. reportaron 701 documentos relevantes entre 2013 y 2023, confirmando un creciente enfoque en biodiversidad, desarrollo local y participación comunitaria. Por su parte, Geng et al. (2025) realizaron un análisis bibliométrico en Web of Science que destaca la evolución del turismo rural sostenible (TRS) y su relación con la gobernanza, mecanismos de participación y revitalización rural.

Las normas y reportes internacionales de sostenibilidad emitidas por el GRI (2021) definen indicadores para evaluar la variable dependiente de esta investigación, mediante dimensiones económica, ambiental y sociocultural. Además, complementan con definiciones técnicas y marcos normativos actualizados, que orientan la identificación de indicadores relevantes para medir tanto la sostenibilidad como los compromisos de los *stakeholders*.

Este marco bibliométrico cronológico ordena los hallazgos desde las primeras obras clásicas hasta investigaciones recientes que vinculan teoría de *stakeholders*, sostenibilidad y capacidades.

En este periodo proliferan investigaciones sobre turismo sostenible, donde se exploran las percepciones y actitudes de *stakeholders*, es el caso de Dimitrovski et al. (2021) al estudiar el comportamiento de las partes interesadas, identificando grupos de interés, mediante procedimientos empíricos con enfoque multisectorial, resaltaron el considerar múltiples perspectivas para evaluar la sostenibilidad de destinos turísticos con características complejas. Continuando con esta línea, Burbano et al. (2022) estudiaron a proveedores de servicios y reguladores, integrando la sostenibilidad del turismo en las Islas Galápagos, evidenciando que la participación de *stakeholders* locales es fundamental para equilibrar la conservación ambiental en la actividad turística y coadyuva al desarrollo sostenible.

En estudios recientes se ha examinado cómo la dependencia económica, políticas dinámicas y equidad influyen en la percepción de los *stakeholders*. En lugares dependientes del turismo, se denota la vulnerabilidad económica y ambiental que hace necesaria la adopción de estrategias de resiliencia inclusivas y participativas (Mirkova & Padrón Fumero, 2025). La necesidad de alianzas multistakeholders y planificación a largo plazo para equilibrar el crecimiento económico, conservación ambiental y equidad social constituye un enfoque integral para una sostenibilidad efectiva en destinos turísticos (Lu, 2025). Proyectos recientes respaldados por datos empíricos muestran que la implicación participativa de los *stakeholders* en el diseño de políticas de turismo sostenible mejora la efectividad y calidad de estas, fortaleciendo la sostenibilidad de los destinos (Pham, Andereck, & Vogt, 2023).

Dentro de la terminología del agroturismo se hace recurrente el discurso sobre turismo sostenible, pues éste integra prácticas agrícolas

con saberes locales, históricos, ancestrales o, simplemente, amigables con el medio ambiente, evidenciando la importancia de la conservación de ecosistemas y desarrollo económico local, en especial en áreas protegidas (López Vera, 2024).

Figura 2. Ejes temáticos identificados



La teorización del término *stakeholder* por Freeman en 1984, es la guía inicial para el desarrollo de múltiples estudios sobre planificación participativa, colaboración intersectorial y legitimidad social, coincidiendo con el punto de vista de los autores citados, se podría afirmar que la inclusión de actores rurales fortalece la gobernanza y legitimidad de los proyectos turísticos como lo demostró Sánchez-Oro et al. (2021) en su investigación.

Estudios emergentes en Ecuador sustentan como la gobernanza del agua y agroturismo requieren capacidades organizativas, formación técnica y colaboración entre *stakeholders* para generar sinergias sostenibles (Cuero et al., (2025).

Además, se establece que incluir *stakeholders* no tradicionales durante tiempos de crisis fortalece la resiliencia de destinos rurales, integrando lógica participativa y comunicación asertiva (Pennington Gray & Basurto Cedeño, 2023).

Las tendencias significativas en los análisis bibliométricos muestran coincidencias constantemente en asociaciones entre términos: turismo sustentable, biodiversidad, gestión, participación comunitaria. Así también como palabras clave recurrentes: turismo sostenible, turismo rural, resiliencia de la comunidad, gestión ambiental (Zhang, Xu, Skare, & Kraus, 2022)

En el panorama de investigación se pueden apreciar herramientas bibliométricas emergentes, ya que los estudios recientes de este tópico combinan metodologías como análisis de citas, coautores, coocurrencia de palabras clave, identificación de patrones y visualizaciones con herramientas de citas para mapear la evolución temática.

Tabla 1. Tendencias a lo largo del tiempo

Periodo	Enfoque predominante	Características	Autores / Referencias clave
1980-1990	Teoría y fundamentos	Planteamiento inicial de la teoría de stakeholders como herramienta estratégica.	Freeman (1984)
1990-2005	Introducción de sostenibilidad en turismo	Primeros estudios que vinculan turismo con desarrollo sostenible, inicio de marcos de reporte.	OMT, GRI (primeras versiones)
2006-2015	Consolidación y casos prácticos	Integración de participación comunitaria, estudios de campo en destinos turísticos.	Hernández et al. (2014), Nunnally & Bernstein (1994)

Periodo	Enfoque predominante	Características	Autores / Referencias clave
2016–2020	Expansión bibliométrica	Estudios globales mapeando redes y tendencias, fortalecimiento de la gobernanza.	Niñerola et al. (2019), Sánchez-Oro Sánchez et al. (2021)
2021–2025	Innovación y resiliencia	Inclusión de <i>stakeholders</i> no tradicionales, integración de crisis management y turismo rural sostenible.	Pennington-Gray & Basurto-Cedeño (2023), Cuero Espinoza et al. (2025), Geng et al. (2025)

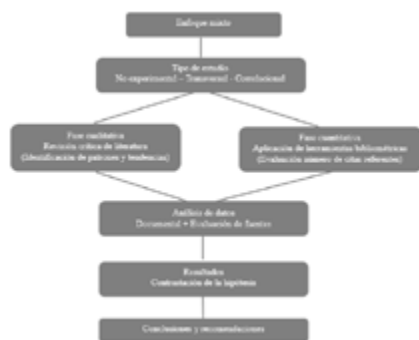
La revisión de la evolución de la literatura permitirá confirmar las relaciones existentes entre las variables desde un punto de vista económico, ambiental y sociocultural.

MATERIALES Y MÉTODOS

Se configura como una investigación no experimental, transversal, de tipo teórico y exegético.

Es transversal dado que la recolección de datos se realizará en un solo momento temporal (Shuttleworth, 2023). Correlacional porque el objetivo principal es determinar la asociación entre los constructos definidos teóricamente.

Figura 3. Proceso metodológico



La proliferación de la bibliometría, herramienta cuantitativa, es reciente en el campo de las ciencias sociales, permite revisar investigaciones y el impacto de estas a través de métricas. La disponibilidad y accesibilidad de bases de datos como Scopus y Web of Science, facilitan la adquisi-

ción de datos masivos, objeto central en un análisis bibliométrico útil para descifrar y mapear el conocimiento científico riguroso, ofrecen: una visión panorámica, brechas del conocimiento, ideas novedosas de investigación y contribuciones al campo de estudio al que se dirige. Es de aclarar que no existe una guía autorizada para esta técnica, pero si para la revisión sistemática de la literatura (Donthu, Kumar, Mukherjee, Pandey, & Lim, 2021)

El criterio de selección bibliográfica en función de alcanzar el objetivo *Examinar la influencia de las capacidades y el rol de los stakeholders en la gestión sostenible de las operadoras turísticas del Ecuador, mediante una revisión crítica y sistemática de la literatura científica y análisis empírico de datos cuantitativos*, se resumió en: (i) artículos relevantes en bases indexadas en Scopus, Web of Science o revistas con alto rigor académico, (ii) que involucren las variables de estudio *stakeholders*, turismo sostenible, (iii) aplicadas al contexto geográfico de pertinencia, es decir, ecuatoriano y de América Latina, (iv) con una temporalidad de fuentes recientes entre 2021 al 2025, salvo los autores clásicos, que constituyen marco fundacional, (v) considerando palabras claves, Adicional un marco normativo y definiciones técnicas de documentos de entes especializados.

Tabla 2. Criterios de selección bibliográfica

Elemento del Proceso	Criterios Aplicados	Resultado
Identificación de necesidades de información	Revisión del problema de investigación y objetivos	Definición precisa del tipo de fuentes requeridas
Selección de bases de datos	Scopus, Web of Science, GRI, Explorable	Selección de bases con alta rigurosidad académica
Búsqueda de términos clave	Sostenibilidad, stakeholders, turismo, Ecuador	Conjunto de artículos focalizados temáticamente
Evaluación de fuentes	Factor de impacto, peer-reviewed, número de citas	Filtrado de fuentes relevantes y de calidad
Revisión de pertinencia temática	Relación con sostenibilidad turística y gestión	Bibliografía alineada a variables y dimensiones
Análisis de año de publicación	Preferencia por artículos 2021-2025	Fuentes actualizadas y alineadas al contexto
Revisión de contexto geográfico	Énfasis en casos de Ecuador y América Latina	Relevancia regional asegurada
Selección de autores teóricos clásicos	Incluye a Freeman, Creswell, Nunnally, etc.	Fundamentación teórica sólida
Validación por indexación (Scopus/WoS)	Se incluyen solo fuentes con indexación reconocida	Garantía de calidad científica
Aplicación en el marco metodológico	Uso directo para diseño de hipótesis, variables e instrumentos	Coherencia metodológica y justificación teórica

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

El proceso implicó identificar fuentes bibliográficas con un patrón de investigación de fuentes válidas observando el factor de impacto y así construir un marco teórico sólido. Se realizó una revisión sistemática de la literatura seleccionada sobre el tema de investigación. Luego se procedió a explorar las contribuciones escogidas para realizar un mapeo que expli-

que las relaciones (Análisis de síntesis de núcleos teóricos como punto focal clústeres temáticos). Se asume que la recurrencia en coincidencias determina una similitud, para enriquecer la discusión y entender cómo se desarrolla un campo de investigación. Categorización de los conceptos similares (redes cualitativo)

Tabla 3. Análisis de fuentes y citas

Fuente	Número de citas estimadas o conocidos	Comentarios
Creswell, J. W. (2014). <i>Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches</i> (4th ed.)	~15,000	Muy influyente en metodología de investigación, ampliamente citado en academia.
Cuero Espinoza, E. I., et al. (2025). <i>Sustainability synergies...</i> (Water journal)	1-2	Nueva publicación, citas aún en crecimiento. *

Fuente	Número de citas estimadas o conocidos	Comentarios
Freeman, R. E. (1984). <i>Strategic Management: A Stakeholder Approach</i>	~50,000+	Clásico en gestión y sostenibilidad, muy citado en múltiples disciplinas.
Global Reporting Initiative (GRI). (2021). <i>GRI Standards for Sustainability Reporting</i>	N/A	Guía y estándares, citados en informes y artículos específicos, es difícil asignar número exacto. **
Hair, J. F., et al. (2019). <i>Multivariate Data Analysis</i> (8th ed.)	~10,000	Muy citado en análisis estadístico y metodologías de investigación.
Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). <i>Metodología de la investigación</i>	~20,000	Clásico en metodología de investigación en español, muy citado en países hispanohablantes.
Nunnally, J. C., & Bernstein, I. H. (1994). <i>Psychometric Theory</i>	~12,000	Referente en psicometría y análisis de fiabilidad, ampliamente citado.
Pennington-Gray, L., & Basurto-Cedeño, E. (2023). <i>Integrated stakeholder centered tourism crisis</i> (Frontiers)	2-5	Publicación reciente, en crecimiento en citas.
Sánchez-Oro Sánchez, M., et al. (2021). <i>Stakeholders' participation in sustainable tourism</i> (Land journal)	5-10	Publicación reciente, en crecimiento.
Shuttleworth, M. (2023). <i>Cross-sectional study</i> (Explorable.com)	N/A	Fuente en línea, citaciones en artículos y trabajos académicos, difícil de cuantificar. *** al momento de consulta contaba con 193,7 mil lecturas

Nota: los números de citas se obtienen de las métricas de datos como Google Académico, Scopus, WOS. *Fuentes recientes pueden variar ampliamente; **Libros o informes institucionales el número de citas puede ser muy alto; *** Fuente en línea no tienen números de citas

Se hace una demostración argumentativa de la hipótesis planteada mediante la revisión crítica de la literatura considerada en este estudio, que respalda su validez, mediante la

identificación de tendencias, patrones y palabras clave de los referentes bibliográficos seleccionados, esto fortalece la Hi: *Existe una relación significativa entre las capacidades y el rol de los stakeholder y la gestión sostenible de las operadoras turísticas del Ecuador.*

Tabla 4. Patrones y tendencias

Tema	Tendencia observada	Relevancia para la hipótesis
Enfoque de stakeholders	Participación y capacidades son claves para decisiones	Relación directa con la sostenibilidad
Sostenibilidad	Necesita gobernanza, medición y alineación con actores sociales	Se logra mejor con colaboración e información compartida
Casos en Ecuador	Procesos colaborativos generan sostenibilidad turística local	Apoya contexto específico del estudio
Enfoque metodológico	Estudios correlacionales, validez de constructo y análisis multivariado	Respaldan la medición de la relación entre variables

El proceso de comprobación de la hipótesis se hizo partiendo de la revisión crítica de la literatura, iden-

tificando patrones y tendencias, además de contrastar perspectivas.

Mediante el sustento teórico de los *stakeholders* por Freeman en 1984, quien plantea que las organizaciones responden a todos los grupos de interés y a su vez estos influyen con sus acciones a actores de turismo, teniendo un rol activo que mejora la toma de decisiones y sostenibilidad de las operaciones, ofreciendo legitimidad social y adaptación al entorno. Sin lugar a duda, por su aporte en conocimientos, redes y recursos, esta teorización influye directamente en la sostenibilidad organizacional y respalda la hipótesis.

Si bien la formulación de Hi se sustenta en enfoques de sostenibilidad que ofrece las métricas y el marco internacional de los GRI Standards, a través de dimensiones económica, ambiental y social, estos coadyuvan a que incluso las operadoras turísticas reporten de manera fidedigna la participación de los *stakeholders*, destacando una comunicación asertiva conducente a una conexión directa entre sostenibilidad organizacional y la gestión colaborativa del grupo de interés.

El análisis de casos empíricos asocia turismo y gobernanza, lo que implica el debate sobre el modelo de Estado. Cuero et al. (2025) demostraron que la gobernanza colaborativa en torno al agua permitió un desarrollo turístico rural sostenible, destacando las capacidades locales e institucionales. El rol activo de los *stakeholders* genera confianza, acceso igualitario a recursos y reafirmación de las decisiones. En tanto, Pennington y Basurto (2023) concluyen que la participación de actores no tradicionales mejora la resiliencia en épocas de crisis. Ambos estudios, el primero en Esmeraldas y el segundo en Manabí, refuerzan la Hi al destacar que las capacidades y el compromiso de los *stakeholders* son esenciales para la sostenibilidad en el contexto ecuatoriano.

La planificación sostenible abordada por Sánchez-Oro et al. (2021)

en España demostró que el éxito de una planificación turística sostenible depende del grado de implicación real de los *stakeholders*. En este estudio quedo evidenciado una correlación entre planificación participativa y cumplimiento de metas sostenibles, también que las capacidades técnicas aunadas a las sociales de los actores locales mejoran la calidad del desarrollo turístico. Esta evidencia internacional reafirma la relación postulada en la hipótesis.

Autores como Creswell y Creswell (2018) legitiman el diseño de investigación para verificar empíricamente la hipótesis propuesta.

CONCLUSIONES

- La producción científica en turismo sostenible ha crecido globalmente desde los años 1980 con mayor aceleración entre 2013 y 2024;
- Las palabras clave dominantes reflejan que se enfocan en participación, biodiversidad, gobernanza local y turismo rural;
- La teoría de *stakeholders* y estudios empíricos recientes reafirman la importancia de capacidades y roles activos para la resiliencia y sostenibilidad;
- En Ecuador y contextos latinos, los estudios locales validan modelos participativos y su impacto en sostenibilidad, lo cual fortalece el marco teórico a favor de la necesidad del Estado Relacional.
- Herramientas bibliométricas modernas permiten identificar tendencias, redes colaborativas importantes, que refieren a una idea de participación que no corresponde a la clásica etiqueta de participación electoral, o presión sobre las instancias de poder. Por el contrario, la motivación del interés particular muestra la potencial eficiencia de estas formas de asociación.

- Existen aún importantes lagunas de investigación, sobre todo en la integración conceptual-empírica.

Este trabajo también aporta al campo metodológico al ofrecer una estructura clara para realizar revisiones críticas de literatura integrando ciertas características de análisis bibliométrico (como el número de citas de los textos referenciados) y síntesis cualitativa, lo que puede servir de base para futuras investigaciones orientadas a la formulación de políticas públicas y estrategias empresariales en turismo sostenible.

REFERENCIAS

- Burbano, D. V., Valdivieso, J. C., Izurieta, J. C., Meredith, T. C., & Quiroga Ferri, D. (Noviembre de 2022). Repensar y reiniciar" el turismo en las Islas Galápagos: Perspectivas de las partes interesadas sobre la sostenibilidad del desarrollo turístico. *Anales de investigación turística: Perspectivas empíricas*, 3(2). doi:10.1016/j.anale.2022.100057
- Castro Aniyar, D., Cruz Marte, I., Hidalgo, H. (2017). El Estado Arrelacional. Interdependencia y tejidos sociales en las causas del ascenso del chavismo. Venezuela, 1972-1998. *Presente y Pasado* - Año 022 - Volumen 22. Nº 43. <http://www.saber.ula.ve/handle/123456789/43543>
- Creswell, J. W., & Crewell, J. D. (2018). *Research Design, Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* (Quinta ed.). California: SAGE Publications, Inc. Recuperado el 7 de Agosto de 2025, de https://spada.uns.ac.id/pluginfile.php/510378/mod_resource/content/1/creswell.pdf
- Cuero Espinoza, E. I., Qudus, A., Junaid Ahmad, M., Seok Hwang, H., & Choi, K.-S. (2025). Sinergias de sostenibilidad entre la gobernanza del agua y el desarrollo del agroturismo en el clima semiárido: Un estudio de caso de la provincia de Esmeraldas, Ecuador. *Water*, 17(15). doi:<https://doi.org/10.3390/w17152215>
- Dimitrovski, D., Lemmetyinen, A., Nieminen, L., & Pohjola, T. (Marzo de 2021). Comprender la sostenibilidad del turismo costero y marino: un análisis de múltiples partes interesadas. *Revista de marketing y gestión de destinos*, 19. doi:<https://doi.org/10.1016/j.jdmm.2021.100554>
- Donthu, N., Kumar, S., Mukherjee, D., Pandey, N., & Lim, W. M. (Septiembre de 2021). Cómo realizar un análisis bibliométrico: descripción general y pautas. *Revista de investigación empresarial*, 133, 285-296. doi:<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.04.070>
- Espinoza Figueroa, F., Vanneste, D., Alvarado Vanegas, B., Farfán Pacheco, K., Rodríguez Giron, S., & Saquicela, V. (30 de Abril de 2025). El malentendido entre la resiliencia y la supervivencia del turismo: Percepciones de las partes interesadas y efectividad de las políticas en Ecuador durante la crisis de la pandemia de COVID-19. *Sustainability*, 17(9). doi:<https://doi.org/10.3390/su17094034>
- Freeman, R. E., & McVea, J. (2 de 1 de 2001). Un enfoque de las partes interesadas para la gestión estratégica. *SSRN Productos y servicios*. doi:10.2139/ssrn.263511
- Galileo Universidad. (17 de febrero de 2025). <https://www.galileo.edu/>. Recuperado el 5 de agosto de 2025, de www.galileo.edu/noticias/17-de-febrero-dia-mundial-de-la-resiliencia-del-turismo/#:~:text=La%20resiliencia%20permite%20a%20los,-de%20calidad%20a%20los%20viajeros
- Geng, Y., Zhao, S., Zhang, X., Li, J., Yan, Y., & Gao, J. (10 de Junio de 2025). Análisis bibliométrico del turismo rural sostenible. *Humanities&*

Social Sciences Communications. Recuperado el 5 de 8 de 2025, de <https://www.nature.com/articles/s41599-025-05213-z>

Global Reporting Initiative. (2021). <https://www.globalreporting.org/>. Recuperado el 7 de agosto de 2025, de www.globalreporting.org: https://www.globalreporting.org

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la Investigación* (Sexta ed.). México D.F.: McGraw Hill Education. Recuperado el 7 de agosto de 2025

Kumar, P., Aggarwal, B., Kumar, V., & Saini, H. (3 de Enero de 2024). Progreso del turismo sostenible: un análisis bibliométrico de 10 años. *Cogent Social Sciences*, 10(1). doi:<https://doi.org/10.1080/23311886.2023.2299614>

Jessop, Bob (2008). *El futuro del Estado capitalista*. Madrid: Editorial Catarata.

López Vera, B. M. (2024). Particularidades del modelo de agroturismo sostenible en áreas protegidas. Machalilla, Ecuador. *Preprints*. doi:[10.20944/preprints202408.1047.v1](https://doi.org/10.20944/preprints202408.1047.v1)

Lu, B. (2025). Gestión del turismo sostenible: equilibrio entre el crecimiento económico y la preservación del medio ambiente. *Journal of Lifestyle & SDG's review*, 5(5). doi:<https://doi.org/10.47172/2965-730X.SDGs-Review.v5.n05.pe06587>

Ministerio de Industria y Turismo de España. (11 de febrero de 2025). <https://www.mintur.gob.es/>. Recuperado el 5 de agosto de 2025, de www.mintur.gob.es: <https://www.mintur.gob.es/es-es/GabinetePrensa/NotasPrensa/2025/Paginas/turismo-sostenible.aspx#:~:text=El%20turismo%20sostenible%20surge%20a,naturales%20ni%20perjudicar%20los%20destinos>

Mirkova, I., & Padrón Fumero, N. (Marzo de 2025). De la vulnerabilidad a la resiliencia: Impulsando transiciones justas impulsadas por las partes interesadas en las economías turísticas insulares. *Investigación energética y ciencias sociales*, 121. doi:<https://doi.org/10.1016/j.erss.2025.103966>

Niñerola, Á., Sánchez Rebull, M. V., & Hernández, A. B. (6 de Marzo de 2019). Investigación turística sobre sostenibilidad: un análisis bibliométrico. *MDPI Sostenibilidad*, 11(5). doi:<https://doi.org/10.3390/su11051377>

Organización Mundial del Turismo. (2018). *Tourism and the Sustainable Development Goals - Journey to 2030*. Madrid: OMT. Recuperado el 5 de 8 de 2025, de <https://www.undp.org/publications/tourism-and-sustainable-development-goals-journey-2030>

Orta, M. (2020). Contribuciones del enfoque estratégico relacional de Bob Jessop al análisis del accionar estatal. *Pilquen. Sección Ciencias Sociales*, Vol. 23 N° 2. <http://revele.uncoma.edu.ar/htdoc/revele/index.php/Sociales/article/view/2628/PDF>

Pennington Gray, L., & Basurto Cedeño, E. (26 de Septiembre de 2023). Crisis del turismo integrado y centrado en las partes interesadas. *Frontiers in Sustainable Tourism*, 2. doi:<https://doi.org/10.3389/frsut.2023.1209325>

Pham, K., Andereck, K. L., & Vogt, C. A. (Septiembre de 2023). Participación de las partes interesadas en un plan de turismo sostenible basado en evidencia. *Journal of Sustainable Tourism*, 33(4), 673-696. doi:<https://doi.org/10.1080/09669582.2023.2259117>

Reyes Santiago, M. D., Mendez García, E., & Sánchez Medina, P. S. (13 de Mayo de 2022). Un estudio de métodos mixtos sobre el turismo comunitario como respuesta adapta-

tiva a la crisis del agua en San Andrés Ixtlahuaca, Oaxaca, México. *MDPI Sustainability*, 14(10). doi:<https://doi.org/10.3390/su14105933>

Sánchez-Oro Sánchez, M., Castro-Serrano, J., & Rombina-Ramírez, R. (2021). Participación de las partes interesadas en la planificación del turismo sostenible en una región rural: caso de Extremadura (España). *MDPI*, 10(6). doi:<https://doi.org/10.3390/land10060553>

Schneider, F. (27 de Marzo de 2020). A Mixed-Method, Dialogue-Based Approach to Sustainability Assessments: Fostering Learning for Sustainable Development. En F. Schneider, C. R. Binder, R. Wyss, & E. Massaro (Edits.), *Sustainability Assessment of Urban Systems* (págs. 141-160). Cambridgeshire: Cambridge University Press. doi:<https://doi.org/10.1017/9781108574334.008>

Shifidi, V., Sitas, N., & Meissner, R. (27 de Julio de 2024). Maximizar las sinergias entre actores estatales y no estatales para mejorar la gobernanza del agua en la cuenca del río Cubango-Okavango. *Wiley Online Library*, 10(4), 1187-1222. doi:<https://doi.org/10.1002/wwp2.12213>

Shuttleworth, M. (2023). *explorable.com*. Recuperado el 7 de agosto de 2025, de <https://explorable.com/>: <https://explorable.com/cross-sectional-study>

UNIR La Universidad en Internet. (09 de enero de 2025). <https://ecuador.unir.net/>. Recuperado el 13 de agosto de 2025, de [ecuador.unir.net/](https://ecuador.unir.net/actualidad-unir/turismo-sostenible/#:~:text=Esta%20pr%C3%A1ctica%20busca%20minimizar%20los,ambientales%2C%20mientras%20maximiza%20sus%20beneficios.&text=La%20importancia%20del%20turismo%20sostenible,de%20sus%20ecosistemas%20y%20tr): <https://ecuador.unir.net/actualidad-unir/turismo-sostenible/#:~:text=Esta%20pr%C3%A1ctica%20busca%20minimizar%20los,ambientales%2C%20mientras%20maximiza%20sus%20beneficios.&text=La%20importancia%20del%20turismo%20sostenible,de%20sus%20ecosistemas%20y%20tr>

Kraus, S. (6 de 2022). Avances de la investigación en turismo sostenible: un análisis bibliométrico. *Hrcak*. doi:<https://doi.org/10.37741/t.70.3.11>

Zhang, C., Xu, Z., Skare, M., &