



Título tesis

LA PLANIFICACIÓN TURÍSTICA DESDE UN ENFOQUE DE COMPETITIVIDAD A TRAVÉS DE LA PROSPECTIVA: EL CASO DEL CANTÓN AMBATO, ECUADOR.

Programa 3115-Doctorado en Economía Internacional y Turismo

Presentado por:

Johanna Gabriela Monge Martínez

Dirigida por:

Dra. Rosa M^a Yagüe Perales

Dr. Gregorio García Mesanat

Valencia, octubre 2023

DOCTORA ROSA MARÍA YAGÜE PERALES, PROFESORA TITULAR DEL DEPARTAMENTO DE ECONOMÍA APLICADA

INFORMA:

Que han dirigido al doctorando Dña. Johanna Gabriela Monge Martínez en su tesis “LA PLANIFICACIÓN TURÍSTICA DESDE UN ENFOQUE DE COMPETITIVIDAD A TRAVÉS DE LA PROSPECTIVA: EL CASO DEL CANTÓN AMBATO, ECUADOR.”, y que, de acuerdo con el artículo 1, 6, a) del Reglamento sobre depósito, evaluación y defensa de la tesis doctoral de la Universitat de València, aprobado en Consejo de Gobierno de 29 de noviembre de 2011 (ACGUV 266/2011), modificado por Consejo de Gobierno de 28 de febrero de 2012 (ACGUV 51/2012), modificado por Consejo de Gobierno de 29 de octubre de 2013 (ACGUV 195/2013), modificado por Consejo de Gobierno de 28 de junio de 2016 (ACGUV 172/2016), modificado por Consejo de Gobierno de 31 de octubre de 2017 (ACGUV 245/2017).

AUTORIZA:

El depósito de la citada tesis doctoral.

Valencia a 26 de octubre del 2023.

ROSA MARIA|
YAGUE|PERALES

Digitally signed by ROSA
MARIA|YAGUE|PERALES
Date: 2023.10.26
14:34:32 +02'00'

Fdo. Rosa Mª Yagüe Perales

Doctora en Ciencias Económicas y Empresariales

DOCTOR GREGORIO GARCÍA MESANAT, PROFESOR TITULAR DEL DEPARTAMENTO DE ANÁLISIS ECONÓMICO.

INFORMA:

Que han dirigido a la doctoranda Dña. Johanna Gabriela Monge Martínez en su tesis “LA PLANIFICACIÓN TURÍSTICA DESDE UN ENFOQUE DE COMPETITIVIDAD A TRAVÉS DE LA PROSPECTIVA: EL CASO DEL CANTÓN AMBATO, ECUADOR.”, y que, de acuerdo con el artículo 1, 6, a) del Reglamento sobre depósito, evaluación y defensa de la tesis doctoral de la Universitat de València, aprobado en Consejo de Gobierno de 29 de noviembre de 2011 (ACGUV 266/2011), modificado por Consejo de Gobierno de 28 de febrero de 2012 (ACGUV 51/2012), modificado por Consejo de Gobierno de 29 de octubre de 2013 (ACGUV 195/2013), modificado por Consejo de Gobierno de 28 de junio de 2016 (ACGUV 172/2016), modificado por Consejo de Gobierno de 31 de octubre de 2017 (ACGUV 245/2017).

AUTORIZA:

El depósito de la citada tesis doctoral.

Valencia a 24 de octubre del 2023.

GARCIA
MESANAT,
GREGORIO
(AUTENTICACIÓN)

Firmado digitalmente
por GARCIA MESANAT,
GREGORIO
(AUTENTICACIÓN)
Fecha: 2023.10.24
17:09:43 +02'00'

Fdo. Gregorio García Mesanat

Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales

Para Gloria, mi madre, la mujer que me motiva cada día

Para César, mi compañero de vida

AGRADECIMIENTOS

En el 2008 fue la primera vez que viajé a un país europeo. Recuerdo llegar a Valencia en agosto. Es una época de calor intenso, especialmente para mí, que nací en una ciudad en los Andes de Ecuador, Ambato, a una altitud de 2800 metros rodeada de montañas y volcanes. Valencia era un mundo completamente diferente, un paraíso mediterráneo bañado por el sol y rodeado de playas. Lo que más me impactó fue la vitalidad y diversidad cultural. Las calles estaban llenas de vida con personas de todas las edades y nacionalidades disfrutando de la cultura valenciana. Los restaurantes tenían en sus mostradores paellas grandes acompañados de música en vivo y conversaciones animadas con tonos de voz muy altos. Ese año conocí lo que significaba una ciudad turística. Caminar por las calles y no solo escuchar la lengua castellana en las conversaciones de jóvenes sino también dialectos diversos que en algunos casos los reconocía, como por ejemplo el alemán, el francés, y algunos otros que no llegué a identificar. Eso me llamó la atención, me preguntaba ¿por qué las personas de otras ciudades y países visitaban Valencia? ¿Cuál era su secreto? ¿Qué tenía la ciudad que la convertía en un destino de visita? Ese año descubrí que quería estudiar turismo, y así fue. Quería comprender la industria y cómo poder organizar un destino para que la experiencia del visitante sea positiva y a la vez esto ayude económica, ambiental y socialmente a mi país.

Ese primer viaje fuera de Ecuador fue más que una simple aventura, fue el catalizador que encendió mi pasión por el turismo y la planificación de destinos. Sin duda aprendí mucho de turismo en mi paso por Europa. Esta tesis nace por Amor. Amor por mi país y los viajes. En el 2017 empecé a trabajar en este proyecto de planificación turística y fue todo un reto. Lo inicié con mucho entusiasmo y sabiendo que el camino no sería fácil. Me imaginaba que iba a experimentar una serie de emociones tan intensas como las de una montaña rusa. Con momentos de alegría y momentos de dificultad. Aunque no fue sencillo, fue muy enriquecedor. Sin duda he contado con la ayuda de muchas personas en este camino hacia la investigación científica. Quiero empezar agradeciendo a Dios, por su amor incondicional

hacia mí, él me acompañó en cada paso que di hasta llegar a la meta, y que sigue haciéndolo, estoy convencida de que todo esto no sería posible sin él.

A mis bellas hermanas, Emily y Estefanía, con quienes formamos un gran equipo y estamos siempre unidas para apoyarnos en los momentos felices y en los no tan felices también. En este paso por la vida hemos coincidido como hermanas, amigas, confidentes para compartir la infancia, la adolescencia, la juventud y apoyarnos siempre. Ustedes son una fuente constante de apoyo y alegría. La conexión que tenemos como hermanas es única y especial.

A ti Cesar Jacobo, quien estuvo en el último tramo para llegar a la meta. El que me animaba a terminarlo y me susurraba que ya quedaba poco para llegar. Aquel que me dirigía en momentos de duda y me levantaba en momentos de caída. Quien era mi luz en esas noches largas y siempre me traía un vaso de agua para darme energía y continuar. Quien siempre está ahí para mí.

A mi padre, quien me dio la bienvenida a España, concretamente a Valencia, una ciudad hermosa a la que siempre llevaré en mi corazón. Me brindó la oportunidad de ver el turismo desde otra perspectiva y comprender que, aunque la vida no es fácil, si te esfuerzas por algo puedes lograrlo.

A Carmita a quien le conocí como mi maestra y ahora también somos amigas. Quien me enseñó que esta vida es un lindo arcoíris porque cada color representa una parte importante de nuestra vida. La tarea es saber equilibrar cada una de las franjas del arcoíris para ser felices.

A Andrea quien siempre me estaba animando a no desfallecer en este proceso y, en algunos casos, incluso impulsándome para que llegue a la cima de la montaña. Por todos esos momentos turísticos vividos en Holanda. Dos jóvenes mujeres ecuatorianas viajando solas por el mundo.

A mis directores de tesis, Rosa Yagüe y Gregorio García. Les debo otra parte importante de este momento a ustedes, por su guía, apoyo, aliento, enfoque y paciencia. También quiero darle las gracias a Rubén Arnandis por ser el mentor de este tema de investigación, quien en sus clases me permitió soñar con trabajar por el turismo en mi país y por su apoyo genuino.

Al programa de doctorado de Economía Internacional y Turismo de la Universitat de València, en especial a su coordinadora, Dra. Gloria Berenguer y a Inés Cubells, quienes me apoyaron en cada proceso y permitieron que este paso académico se haga realidad.

A todos los académicos, expertos y profesionales que atendieron amablemente mi llamado para proponerles su participación en esta investigación.

A Karen quién me echaba una mano cuando lo necesitaba y si tenía algún obstáculo en el camino me ayudaba a razonar las mejores ideas de solución.

A Andrés, por tu inagotable generosidad, por ser el ser que apareció para iluminarme el camino en la investigación y permitir que mis ideas se vean reflejadas en el territorio.

A Tami, quien sin saberlo me motivó mucho con cada una de sus palabras muy acertadas, quien conecta con el mundo espiritual y me ha enseñado a entender que somos seres capaces de lograr lo que soñamos.

A todos mis compañeros, amigos y todas las personas interesadas en que esta propuesta de planificación turística se haga realidad.

A todos los estudiantes de doctorado con quienes mantuvimos conversaciones de apoyo para solventar dudas, para animarnos a continuar, para saber los procedimientos y los pasos a seguir para ir completando cada una de las fases del programa.

A Paula Simó por su genuina ayuda con las directrices para dar este último salto de presentación y defensa. Todos sus consejos e ideas me han facilitado y tranquilizado esta etapa.

A todos mis alumnos que han cursado la licenciatura de Turismo y Turismo y Hotelería de la Universidad Técnica de Ambato. Todas sus cuestiones y dudas sobre el turismo me ayudaron a comprender mejor el camino por recorrer.

A la Universidad Técnica de Ambato y a la Universidad de Valencia que son mi casa académica donde he crecido personal y profesionalmente.

Y en especial a mi madre, quién siempre ha estado ahí para apoyarme y recordarme lo capaz que soy. Con todas sus palabras de aliento y teniendo plena confianza en que todo lo que me propusiera lo lograría. Mi madre, que con su deliciosa cocina me alimentaba para darme energía, decía. A ella le debo gran parte de este momento.

Esta tesis es un trabajo realizado durante un duro momento para la humanidad. Dos años de trabajo virtual por la crisis del COVID 19 que golpeó especialmente fuerte al sector del turismo.

A todos los mencionados, mis más sinceros agradecimientos...

Índices

Índice de contenidos

Informe de la directora Dr. Rosa María Yagüe Perales

Informe del director Dr. Gregorio García Mesanata

Agradecimientos

Índice de contenidos

Índice de tabla

Índice de figura

Índice de acrónimos

***INTRODUCCIÓN*..... 27**

1. Justificación y pertinencia del tema 27

2. Objetivos..... 31

2.1 Objetivo general.....31

2.2 Objetivos específicos.....31

3. Estructura de la investigación 31

***CAPÍTULO I. MARCO CONCEPTUAL*..... 1**

1. Gobernanza 1

1.1. Aportaciones académicas 1

1.2. Aportaciones de instituciones turísticas 3

1.3. Gobernanza turística..... 4

1.4. Actores turísticos..... 6

1.4.1. La intervención del Estado en la actividad turística..... 7

1.5. Consenso y colaboración 8

2. Políticas públicas..... 10

2.1. Fines, objetivos y metas de las políticas públicas 12

2.2. Ciclo de las Políticas Públicas..... 15

2.3. Políticas Turísticas..... 20

2.4. Niveles de formulación de la política turística..... 23

2.5. Estado y política turística 25

2.6. Instrumentos de la política turística 26

3. Planificación estratégica como instrumento de la política turística 28

3.1. Modelos de la planificación turística 30

3.1.1.	Modelo para la Planificación Integral del Turismo de Molina (1987)	30
3.1.2.	Modelo de Planificación Integral del Turismo de Molina y Rodríguez (2005)	31
3.1.3.	Modelo de Planificación para el Desarrollo de Hernández Díaz (1982)	32
3.1.4.	Modelo de Planeación Económica del Turismo de Bote (1990).....	33
3.1.5.	Modelo de Planeación Turística de Boullón (1978).....	33
3.1.7.	Modelo de Planificación Turística de Gunn	34
3.1.8.	Modelo de Planificación Turística Nacional y Regional de la OMT.....	36
3.2.	Tipos de planificación	41
3.3.	Planificación territorial o física como instrumento de la política turística.....	41
3.4.	Planificación estratégica como instrumento de la política turística.....	43
3.4.1.	Componente de la planificación estratégica	45
3.4.2.	Plan estratégico de turismo.....	46
3.5.	Planificación prospectiva.....	49
4.	Competitividad Turística	50
4.1.	Modelo del diamante de la competitividad turística de Porter	52
4.2.	Modelo conceptual de la competitividad del Crouch y Ritchie (1999)	53
4.3.	Modelo integrado de Dywer y Kim (2003).....	55
4.4.	Modelo de análisis de la competitividad turística de Jiménez y Aquino (2012).....	56
4.5.	Modelo de medición de competitividad turística del Foro Económico Mundial 2022 ..	57
5.	Contexto Histórico.....	61
5.1.	El sector turístico y la actuación gubernamental.....	65
5.2.	El ecoturismo y la población indígena	77
5.3.	Sistema de planificación turística en Ecuador	79
5.3.1.	Entre ellos, el Plan Inmediato de Turismo (1971 – 1973), el Plan de Fomento Turístico, (1973 – 1977), el Plan Nacional de Desarrollo (1980 – 1984), Plan Maestro de Desarrollo Turístico (1983)	79
5.3.2.	I Plan Maestro de Desarrollo Turístico del Ecuador (1983-1987), II Plan Maestro de Desarrollo Turístico del Ecuador (1989-1992).	80
5.3.3.	Plan de Competitividad Turística del Ecuador (1999 – 2004).....	81
5.3.4.	Plan Estratégico para el Desarrollo del Turismo Sostenible para el Ecuador (PLANDETUR, 2020).....	82
5.3.5.	Plan Nacional de Turismo (2020-2030).....	84
5.4.	Políticas turísticas en emergencia.....	85
CAPÍTULO II. MARCO METODOLÓGICO.....		89
1.	Método MICMAC	91
2.	Método MACTOR	97

3. Elaboración de escenarios	101
3.1 Modelo Multivariado	102
3.2 Índice de desarrollo turístico cantonal	108
<i>CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN</i>	113
1. Resultados del análisis estructural MIC - MAC	113
2. Resultados del análisis estructural MACTOR	123
3. Resultados de los escenarios	131
<i>CAPÍTULO V. PROPUESTA</i>	141
1. Diagnóstico del sector	142
1.1. Entrada de turistas	143
2. Diagnóstico por áreas prioritarias	151
1.2. Ambiente propicio	151
1.3. Infraestructura	157
1.4. Impulsores de la demanda de viajes y turismo	158
1.5. Sostenibilidad en viajes y turismo	159
3. Política Turística	160
4. Hoja de Ruta	164
5. Objetivos y Estrategias	167
5.1. Estrategias	169
5.2. Metas	175
<i>CAPÍTULO VI. CONCLUSIONES, LIMITACIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN</i>	178
6.1. Las herramientas metodológicas aplicadas a la planificación turística (O1)	178
6.2. Delimitar las variables internas y externas de competitividad turística del cantón Ambato (MICMAC) (O2)	179
6.3. Identificar las convergencias y divergencias entre los actores (MACTOR) (O3)	181
6.4. Identificar los futuros escenarios de la planificación turística (Modelo Estadístico) (O4)	182
6.5. Limitaciones	186
6.6. Futuras líneas de investigación	188
<i>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</i>	189
<i>ANEXOS</i>	208

1. Anexo 1: Reporte Informe MICMAC	208
2. Anexo 2: Rapport final Mactor MACTOR	210
3. Anexo 3: Encuesta.....	214
4. Anexo 4: Actores turísticos.....	218
5. Anexo 5: MIC MAC	219

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Actores turísticos	6
Tabla 2. Tipos de evaluación de políticas públicas.....	19
Tabla 3. Objetivos de la política turística	22
Tabla 4. Instrumentos de la política turística.....	27
Tabla 5. Modelo de Planificación Integral del turismo de Molina y Rodríguez (2005). 32	
Tabla 6. Modelos de planeación turística	37
Tabla 7. Tipos de planificación	41
Tabla 8. Objetivos e instrumentos de la planificación física y la planificación estratégica	44
Tabla 9. Elementos del diamante de Porter	53
Tabla 10. Evolución del índice de competitividad turística de la WEF	58
Tabla 11. Índice de competitividad turística de la WEF aplicado por autores.....	59
Tabla 12. Método de investigación para estudios prospectivos	90
Tabla 13. Descripción de la metodología de escenarios.....	91
Tabla 14. Selección de los expertos.....	94
Tabla 15. Tipos de variables y su ubicación.....	96
Tabla 16. Actores turísticos de cantón Ambato	98
Tabla 17. Sub pilares del FEM:.....	104
Tabla 18. Sub pilares entorno de negocios y seguridad y protección	105
Tabla 19. Pooled Multivariate OLS: Log-Log	106
Tabla 20. Robust Regression Multivariate OLS: Log-Log	107
Tabla 21. Cálculo del indicador de nivel de desarrollo turístico y tipos de cantón	112
Tabla 22. Variables internas y externas del TTCI.....	114
Tabla 23. Lista de variables y definición.....	115
Tabla 24. Matriz con las abreviaciones de las variables.....	116
Tabla 25. Matriz de influencias directas entre las variables.....	117
Tabla 26. Influencias indirectas de las variables.....	122
Tabla 27. Tabla de variables clave.....	124
Tabla 28. Matriz de actores y objetivos.....	124

Tabla 29. Matriz de influencias Directas	125
Tabla 30. Matriz de influencias Directas MIDI	126
Tabla 31. Incremento en la calificación o índice (ICVT)	131
Tabla 32. Proyección de llegadas, divisas y empleo a nivel país para el escenario 1 ...	132
Tabla 33. Proyección de llegadas, divisas y empleo a para el escenario 1 de la ciudad de Ambato.....	133
Tabla 34. Incremento en la calificación o índice (ICVT) 2021	134
Tabla 35. Proyección de llegadas, divisas y empleo a nivel país para el escenario apuesta	136
Tabla 36. Proyección de llegadas, divisas y empleo para el escenario apuesta de la ciudad de Ambato.....	137
Tabla 37. %Var. YoY de la proyección y metas de llegadas	138
Tabla 38. Proyección de llegadas, divisas y empleo a nivel país para el escenario 3	139
Tabla 39. Proyección de llegadas, divisas y empleo para el escenario 3 de la ciudad de Ambato.....	140
Tabla 40. El ranking de turistas por mercado de origen.	145
Tabla 41. Establecimientos turísticos de Ambato	148
Tabla 42. Alojamiento y gasto en feriado nacionales en Tungurahua	149
Tabla 43. Incremento en la calificación o índice (ICVT) 2021	176
Tabla 44. Diez cantones del Ecuador bajo tipología 1 de nivel de desarrollo turístico	176

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Etapas básicas en el proceso de planificación turística.....	29
Figura 2. Modelo para la Planificación Integral del Turismo de Molina (1987)	31
Figura 3. Modelo de Planificación para el Desarrollo de Hernández Díaz (1982)	32
Figura 4. Modelo de planeación turística de Boullón (1978).....	33
Figura 5. Modelo de Planificación en el Nivel Nacional de Pearce (1988)	34
Figura 6. Modelo de Planificación Turística Regional de Gun (2002).....	35
Figura 7. Modelo de Planificación Turística Nacional y Regional de la OMT	35
Figura 8. Elementos de un modelo de planeación turística	36

Figura 9. Modelo de diamante de Porter.....	52
Figura 10. Modelo de competitividad de Crouch y Ritchie	54
Figura 11. Modelo integrado de Dywer y Kim	56
Figura 12. Modelo de competitividad turística de Jiménez y Aquino	57
Figura 13. Evolución del marketing.....	64
Figura 14. Análisis de las políticas de los países Latinoamericanos frente al Covid-19	88
Figura 15. Plano de influencia y dependencia de las variables del sistema	95
Figura 16. Matriz de influencia-dependencia de actores	100
Figura 17. Identificación de variables en el plano de influencias/dependencias indirectas.	118
Figura 18. Influencias indirectas de las variables	122
Figura 19. Plano de influencias y dependencias entre actores	127
Figura 20. Matriz de convergencias y divergencias.....	130
Figura 21. Proyección y metas de llegadas.....	132
Figura 22. Proyección y metas de llegadas ciudad de Ambato para el escenario 1	133
Figura 23. Proyección y metas de llegadas.....	135
Figura 24. %Var. YoY de la proyección y metas de llegadas	135
Figura 25. Proyección y metas de llegadas ciudad de Ambato	137
Figura 26. Proyección y metas de llegadas.....	138
Figura 27. Proyección y metas de llegadas.....	139
Figura 28. Proyección y metas de llegadas ciudad de Ambato para el escenario 3	140
Figura 29. Número de entradas anuales de turistas a Ecuador.	143
Figura 30. El perfil del turista internacional que llega a Ecuador.....	144
Figura 31. Turistas que pernoctan en Ambato.	145
Figura 32. Estacionalidad de Ambato.....	146
Figura 33. El producto interno bruto en Ecuador.....	146
Figura 34. Ingreso y egreso de divisas por turismo en Ecuador.....	146
Figura 35. Empleo directo del turismo	147
Figura 36. Establecimientos turísticos nacionales	148
Figura 37. Inversión en turismo en la provincia de Tungurahua.	149
Figura 38. Alojamiento y gasto turístico, ranking por provincias.....	150
Figura 39. Venta de actividades del sector turístico	150
Figura 40. Venta de actividades del sector turístico	161

ACRÓNIMOS

AHOTEC Asociación Hotelera Nacional del Ecuador

ARCOTEL Agencia de Regulación y Control de las Telecomunicaciones

BID Banco Interamericano de Desarrollo

BDE Banco de Desarrollo del Ecuador

CETUR Corporación Ecuatoriana de Turismo

CETURIS Corporación Ecuatoriana de Turismo

CODENPE Consejo de Desarrollo de las Nacionalidades y Pueblos Indígenas del Ecuador

CONAGOPARE Consejo Nacional de Gobiernos Parroquiales Rurales de Tungurahua

DITURIS Dirección de Turismo del Estado

FEM Fondo económico mundial

FOIN Federación de Organizaciones Indígenas del Napo

GPT Gobierno Provincial de Tungurahua

GAD Gobierno Autónomo Descentralizado

GADMA Gobierno Autónomo Descentralizado de la ciudad de Ambato

ICVT Índice de Competitividad del Viajes y Turismo

IESS Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social

INEC Instituto Nacional de Estadísticas y Censos

IPCC Grupo Intergubernamental de Expertos sobre el Cambio Climático

LUAF Licencia única anual de funcionamiento

MACTOR Matriz de Alianzas y conflictos: tácticas, objetivos y recomendaciones

MAO Matriz de Actores y Objetivos

MICMAC Matriz de Impactos Cruzados y la Multiplicación Aplicada a la Clasificación

MID Matriz de influencia- dependencia directa

MIDI Matriz de influencia- dependencia directa e indirecta

MINTUR Ministerio de Turismo

MIPYMES Micro, pequeña y mediana empresa

ODS Objetivos de Desarrollo Sostenible

ODM Objetivos de Desarrollo del Milenio

OMT Organización Mundial de Turismo

PANAGRA Pan American Grace Airways

PIMTE Plan Integral de Marketing Turístico

PLANDETUR Plan Estratégico de Desarrollo para el Turismo Sostenible del Ecuador

PNUD Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo

RICANCIE Red Indígena de Comunidades para la Convivencia Intercultural y el Ecoturismo

SEDTA Sociedad Ecuatoriana de Transportes Aéreos

SENPLADES Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo

SRI Servicio de Rentas Internas

TAME Línea Aérea del Ecuador

TTCI Travel and Tourism Competitiveness Index

TTCR The Travel & Tourism Competitiveness Report

UNESCO Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura

VABDT Valor Agregado Bruto Directo Turístico

WEF Foro Económico Mundial/ World Economic Forum

WTTC World Travel y Tourism Council

INTRODUCCIÓN

1. Justificación y pertinencia del tema

El turismo durante décadas ha experimentado un continuo crecimiento y diversificación, se ha transformado en uno de los sectores económicos que más crece en el mundo. Esta dinámica hace que el turismo sea una pieza fundamental del progreso socioeconómico. De acuerdo con la Organización Mundial de Turismo (OMT), representa una de las principales fuentes de ingresos en numerosos países en desarrollo. En los últimos años, se ha convertido en un pilar fundamental de crecimiento social, económico y cultural de muchos territorios. Desde esta perspectiva, se convierte en un campo de interés para la investigación.

No se puede ignorar la brusca caída que experimentó este sector a nivel mundial debido a la pandemia del COVID-19. En Ecuador, el sector turístico ocupaba el tercer lugar como fuente de ingresos no petroleros; actualmente, ocupa el sexto. Aunque sigue siendo la primera en la balanza de servicios. Los indicadores turísticos globales eran esperanzadores para los destinos. Hoy en día el ritmo de recuperación es lento y desigual. A pesar de ello, se sigue apostando por el restablecimiento de la actividad turística.

Mientras que el turismo internacional se restablece, el turismo interno contribuye a la recuperación del sector en varios destinos. Los traslados cercanos a casa, actividades al aire libre, productos vinculados a la naturaleza y el turismo rural y comunitario son algunas de las tendencias de viajes que se estarán posicionando en el año 2023. Los cambios profundos que se están produciendo tanto en el sector del turismo como en su entorno están obligando a los destinos turísticos a reinventar su oferta para ser más competitivos (Rodríguez & Rubio, 2016). En definitiva, la transformación del territorio debido a la actividad turística es evidente, y el sector es cada vez más competidor. Dado esta situación, los destinos turísticos deben ser capaces de mejorar su competitividad mediante una adecuada planificación turística para posicionarse en un mercado cada vez más incierto.

A partir de lo anterior, surge la siguiente cuestión de investigación: ¿la adecuada planificación incide en la competitividad turística de un destino? Para esto se debe considerar el origen de la planificación en especial la estratégica, la cual tiene una base militar, debido al alto grado de planificación que se requería en el campo de batalla. Estas directrices generales de actuación se denominan estrategias. El concepto de estrategia empresarial surgió en los Estados Unidos durante la década de 1960, con el gran teórico Igor Ansoff, pionero en la introducción de la cultura del pensamiento estratégico (Ansoff, 1965).

Desde entonces se utiliza el concepto de plan estratégico de forma abusiva e injustificada. La mayoría de los territorios todavía se rigen por el viejo paradigma de la década de los 50 y de

los 60. En aquella época había una gran estabilidad y una baja incertidumbre, y se sustentaba en la corriente o escuela determinista que ya no se ajusta a la realidad. En la actualidad, el entorno es más complejo, cambiante, dinámico, incierto y altamente competitivo. Los planes concebidos de esa manera, aunque se los denomina planes estratégicos, no lo son en realidad. Se trata de una fotografía del estado actual de lo que recuerdan del territorio; si en el análisis se olvidan de enumerar alguna fortaleza, oportunidad, debilidad o amenaza, estas ya no serán analizadas posteriormente. La visión, por su parte, en algunos casos son simples frases motivadoras, se parte de la visión previa y solo se modifican algunas palabras para buscar un impacto motivacional (Vogel, 2013). En este sentido cabe plantear la siguiente cuestión: ¿Qué fundamento científico hay detrás de esta frase motivadora, erróneamente llamada visión?

Para hacer una planificación adecuada y establecer un futuro a largo plazo se requiere más que una simple fotografía del lugar, es necesario utilizar un método científico que permita descubrir las oportunidades y riesgos o amenazas futuras. Muchos están enfocados en el corto plazo, y buscan solucionar problemas que se presentan día a día y cuando llega el futuro tratan de adaptarse a él. Aquellos que piensan de esta manera no están preparados para tomar decisiones serias a mediano y largo plazo, excepto por la intuición. El turismo no se predice, se construye, para detectar los problemas antes de que ocurran. Los escenarios aparecen como poderosas herramientas de toma de decisiones en un contexto de incertidumbre (Vogel, 2013).

En la década de 1960, la corriente o escuela determinista era la más influyente. Esta doctrina o sistema filosófico sostiene que el futuro es el resultado inevitable de las condiciones y estructuras preexistentes. De acuerdo con esta corriente de pensamiento, existe un pasado, hay un presente y el futuro será una continuación del presente. Se caracteriza por establecer que existe un único futuro, el cual es incierto (Hernández & Cisneros, 2020). En contraste, en la perspectiva voluntarista está la prospectiva estratégica, que indica que el futuro se puede construir a partir de las interrelaciones entre los diferentes actores, objetivos y factores del sistema. El futuro no es único y lineal, como lo sostiene la corriente determinista, sino que es múltiple (Cortés & Vargas, 2018). Asimismo, en oposición a la corriente determinista, Godet (2007) señala que la prospectiva estratégica de la escuela francesa considera que el futuro es la razón de ser del presente y este puede ser múltiple, por tanto, se requiere de una actitud activa ante el futuro que será fiel a la naturaleza del voluntarismo.

En los últimos años, la tendencia mundial de descentralización y fortalecimiento de los gobiernos municipales como ejes potenciales de competitividad y desarrollo ha llegado a países como Ecuador (Arango et al., 2013). Esta dinámica ha provocado que los gobiernos municipales se fortalezcan y gestionen políticas públicas mediante el uso de planes estratégicos. En Latinoamérica se ha establecido en las últimas décadas una escuela que se apoya en la prospectiva francesa, principalmente en Argentina, Colombia, Chile y

Venezuela. Mientras tanto, Ecuador se encuentra en el grupo de los países en proceso de aprendizaje (Hernández & Cisneros, 2020).

Para poder llevar a cabo una adecuada planificación turística se tiene en cuenta la prospectiva. Se trata de una herramienta de planificación que se dedica al estudio del futuro para comprenderlo y establecer las bases para transformar el presente y lograr el futuro deseado, también conocido como futuro posible. El futuro se vuelve un elemento clave para establecer planes estratégicos, previniendo posibles obstáculos o para sacar provecho de las oportunidades que vendrán (Vergara et al., 2010). La prospectiva no sustituye los procesos de planificación y toma de decisiones existentes, sino que los complementa (Garza y Cortez, 2011).

Por otra parte, el desarrollo de la prospectiva dentro de la gestión pública se fundamenta porque promueve prácticas que optimicen la capacidad de gobernar. Este tipo de planificación es el punto de convergencia entre la prospectiva, la planeación estratégica y el desarrollo organizacional, pues, las mismas se entrelazan y se apoyan mutuamente, implicando una visión de futuro deseable, así como el propósito común de transformación. Razones por las cuales, en un mundo en constante evolución, los gobiernos, las organizaciones y empresas se ven obligados a recurrir a la planificación prospectiva para reaccionar de manera ágil y no perder de vista el panorama en el cumplimiento de sus objetivos. La prospectiva es útil para generar información estratégica y tomar decisiones, así como para el diseño, elaboración e implementación de actividades de mejora continua en los sistemas de trabajo administrativo (Arango et al., 2013). Aunque no es una tarea fácil, los estudios de prospectiva parten de lo objetivo y para ello se requiere un conocimiento sistémico actual que permita proyectar acciones en el futuro. Al emprender acciones de planificación prospectiva de un sistema, es necesario llevar a cabo un análisis de las relaciones dinamizadoras que lo rigen, así como de los grupos y personas que lo componen. De este modo, el análisis estructural se convierte en una herramienta de la prospectiva. Este tipo de planificación ya ha sido implementada en el turismo por la OMT desde 1997 (Quintero et al., 2005), y requieren una gran capacidad de análisis por parte de los usuarios (Arango et al., 2013).

Por consiguiente, una correcta planificación turística permite establecer estrategias factibles dirigidas a lograr el desarrollo turístico competitivo de un destino, de manera que pueda hacer frente a la competencia del mercado, al tiempo que garantiza la viabilidad ambiental, económica, social y cultural. Así mismo, se considera a la competitividad turística como la capacidad de crear valor añadido a través de la planificación y gestión que se integran en un modelo económico y social de un territorio definido (Escriche, 2008). Es necesario abandonar la percepción de que la competitividad como un elemento estático, para visualizarlo como uno dinámico en el cual las estrategias trazadas permitirán ganar o perder ventajas competitivas. Se requiere adecuados planes estratégicos elaborados en función del

contexto actual a fin de plantear estrategias que permitan mejorar los indicadores de competitividad y alcanzar un mayor desarrollo a corto, mediano y largo plazo (Vargas, 2019).

Bajo estas referencias, este trabajo de tesis doctoral se fundamenta en la planificación turística desde un enfoque de competitividad, utilizando la prospectiva como herramienta de análisis estructural del cantón Ambato en Ecuador. Esta investigación es la continuidad del trabajo de fin de máster presentado en el 2016 en la Universidad de Valencia.

La elección del cantón Ambato se debe a que es una ciudad nueva y en auge, ubicada en el centro del Ecuador. Posee un gran desarrollo comercial con todo tipo de productos artesanales, industriales, materia prima y terminada. Es el centro de abasto para toda la zona centro del país. Ambato está ubicada a 128 km al sur de Quito, situada a 2.600 metros de altitud, en el centro de la sierra del Ecuador, rodeada de volcanes y nevados. La ciudad es conocida como Jardín del Ecuador, Tierra de Flores y Frutas o también como la ciudad de los tres Juanes, por ser cuna de Juan León Mera, Juan Montalvo y Juan Benigno Vela, personajes ilustres y trascendentes en la historia de esta nación. Es la capital de la provincia de Tungurahua, en cuya cadena productiva se encuentra el turismo comunitario como aporte económico significativo para la provincia. Ambato posee 3 pueblos indígenas reconocidos, estos son los Tomabelas, Kisapinchas y Chibuelos. En este lugar se celebra una de las festividades más reconocidas a nivel nacional e internacional, las fiestas de las frutas y de las flores, cuya celebración coincide con las fechas de los carnavales en todo el mundo. Es parte de dos áreas naturales importantes para el ambiente como el Parque Nacional Sangay y el área de conservación hídrica Casahuala. En el 2018 se registró la llegada de 4.154.021 turistas. Los establecimientos turísticos delimitados por el Ministerio de Turismo fueron 453 entre alojamiento, alimentos y bebidas, agencias de viajes, transporte y parque de atracciones. La ocupación en la provincia de Tungurahua en los feriados es del 52%. La tarifa promedio en alojamiento es de 56 dólares y la pernoctación promedio es de una noche. El 97% son nacionales y un 3 % son extranjeros. El feriado más visitado por turistas es el de carnaval, con un 63% por ser las fiestas de las flores y las frutas consideradas como patrimonio cultural intangible del país.

Se justifica la necesidad de abordar el diseño de un plan turístico desde la prospectiva, con fundamento científico, que no prediga el futuro puesto que este es múltiple e incierto. Mas bien que plantee los futuros posibles con alternativas o escenarios de lo que podría llegar a ocurrir. Estos escenarios estratégicos describen lo que puede ser y lo que serán las visiones de futuro razonables en el cantón Ambato. Es esencial que los técnicos y políticos conozcan los beneficios que supone este proceso de planificación. En particular, los gobiernos locales deben analizar críticamente los fundamentos, las condiciones de realización y los intereses que conducen un plan estratégico. Dado que el balance final puede ser muy beneficioso para mejorar el capital social, la planificación intersectorial y la cultura colaborativa en el destino (Fernández, 2007). Es aquí donde radica la posibilidad de proyectar acciones de mejora en el

sector turístico bajo una hoja de ruta que marca el camino a seguir para posicionar a Ambato como un destino turístico competitivo.

La metodología utilizada es el método de escenarios, los objetivos de este método consisten en descubrir cuáles son las variables clave del estudio y relacionarlas mediante un análisis explicativo. Seguidamente, busca determinar los actores fundamentales y sus posturas con las variables claves e identificar convergencias y divergencias entre ellos. Finalmente, pretende describir en forma de escenarios el futuro del sistema estudiado, tomando en cuenta las evoluciones más probables de las variables clave.

2. Objetivos

2.1 Objetivo general

El objetivo general de esta tesis doctoral es diseñar un enfoque competitivo de planificación turística desde la prospectiva en el cantón Ambato, en Ecuador.

2.2 Objetivos específicos

Para llegar al objetivo general es imprescindible establecer un conjunto de objetivos específicos, estos son:

O1: Revisar las herramientas metodológicas aplicadas a la planificación turística.

O2: Delimitar las variables internas y externas de competitividad turística del cantón Ambato (MICMAC).

O3: Identificar las convergencias y divergencias entre los actores (MACTOR).

O4: Identificar los futuros escenarios de la planificación turística (Modelo Estadístico).

3. Estructura de la investigación

La investigación se divide inicialmente en la justificación del tema y los objetivos que guían la investigación. Luego se presenta un primer capítulo sobre el marco teórico del trabajo que guiará la realización de este, seguido del segundo capítulo con el marco metodológico, el tercer capítulo con los resultados obtenidos en cada una de las fases del método de escenarios y finalmente las conclusiones, limitaciones y nuevas vías de investigación del trabajo realizado.

En el primer capítulo se identifican cinco apartados de contenido, son los conceptos teóricos que se han considerado oportunos exponer. Se analiza primero la gobernanza con las aportaciones académicas e institucionales. Seguida de la política turística con sus objetivos, niveles e instrumentos. Consecutivamente, se plantea a la planificación turística como herramienta de la política pública con sus objetivos y niveles de aplicación. Posteriormente,

se presenta el concepto de competitividad turística con una recopilación de los modelos más utilizados en la literatura. Finalmente, el último apartado trata sobre el contexto histórico de la política y planificación turística en Ecuador.

La segunda parte presenta la metodología, asentada en el método de escenarios, a partir de la aplicación de distintas técnicas. El MIC-MAC para identificar las variables de competitividad turística de un destino y su influencia, mediante el Delphi con un panel de expertos nacionales en turismo. El MACTOR para determinar la postura de los actores turísticos del cantón sobre las variables claves y sus convergencias y divergencias a través de encuestas. Finalmente, un modelo estadístico para plantear escenarios cuantitativos, elaborado a partir de herramientas empleadas por organismos oficiales como el Foro Económico Mundial y el Ministerio de Turismo del Ecuador.

Ya en el tercer apartado se muestra los resultados obtenidos tras la aplicación de los 3 pasos del método de escenarios (MIC-MAC, MACTOR, Modelo estadístico descriptivo). Estos han sido desarrollados y resueltos mediante cada una de sus fases que, aunque son varias, son secuenciales y todas sirven para plantear la hoja de ruta o el camino para la planificación turística de Ambato que se describe en el capítulo cuatro.

Finalmente, el quinto bloque presenta las conclusiones del estudio, así como las limitaciones encontradas por el investigador y las nuevas líneas de investigación para el futuro.

CAPÍTULO I. MARCO CONCEPTUAL

1. Gobernanza

1.1. Aportaciones académicas

Existen diversos autores que establecen el origen etimológico de la gobernanza en la Antigua Grecia. Platón, por ejemplo, utilizaba el término para referirse a cómo diseñar un sistema de gobierno. Para Kjaer (2004) el término se deriva del griego *kubernân*, que significa pilotar o dirigir. Jessop (1998) también establece una relación entre dicha palabra y el vocabulario de la navegación, interpretándola como una derivación de *gubernáculum*, que es el nombre que se le da al timón de un barco.

A pesar de que la palabra gobernanza existe desde hace siglos, hace poco tiempo se ha incorporado al lenguaje científico (Vera et al., 2011). El concepto de gobernanza comenzó a ser utilizado a mediados de los ochenta, por lo que el debate profundo se produjo en la década de los noventa (Velasco, 2008), y se instala en el lenguaje común (Vera et al., 2011). Desde entonces, se ha convertido en una cuestión central en las ciencias sociales, especialmente en las relaciones entre el gobierno y la gobernanza. El primero se refiere a la presencia de un poder (el del estado), que está organizado con relaciones jerárquicas y procedimientos burocráticos. El segundo término hace referencia a un nuevo sistema de relaciones más complejo, que incluye nuevos actores externos (hasta ahora) a la política (Farinós, 2008).

Respecto a su uso académico, en una búsqueda realizada en internet en 2016 en la Biblioteca de la Universidad Nacional Autónoma de México, se encontraron 4265 publicaciones que tratan sobre la temática de la gobernanza. El Consorcio Nacional de Información Científica y Tecnológica localizó 7484 publicaciones sobre el tema. La Red de Bibliotecas Virtuales de Ciencias Sociales de América Latina y el Caribe, 578. Por último, en Google se obtuvieron, 2690 000 referencias. En resumen, el término es utilizado ampliamente, pero no siempre de forma clara y consistente, de modo que es difícil establecer si los autores la entienden de manera similar (Porras, 2019).

La paradoja es que, aunque el término es ampliamente utilizado, puede tener diferentes significados e implicaciones (Vera et al., 2011), que varían según la teoría, el nivel de análisis, el problema político, el contexto y la disciplina desde la cual se mira la realidad (Porras, 2019). En América Latina, diversas organizaciones internacionales lo traducen como "gobernabilidad", lo que introduce una confusión con el significado original del concepto. De igual modo, la Real Academia Española de la Lengua mantiene esta misma confusión

(RAE, 2001), al recomendar el uso de la gobernanza, pero aceptando que es sinónimo de la gobernabilidad "la capacidad de un sistema sociopolítico de controlarse" (Kooiman, 1994 citado por Hufty, 2008: 2).

Para entender la diferencia entre gobernabilidad y gobernanza, dos conceptos que se han desarrollado intensamente y han suscitado confusiones, Vera et al. (2011) señala dos perspectivas de los diversos significados de la gobernabilidad.: a) gobernabilidad entendida como la capacidad de un gobierno y/o un gobernante para implementar sus proyectos; y b) gobernabilidad se interpreta como la capacidad de un gobierno y un gobernante para responder a los problemas y las demandas sociales de manera rápida, efectiva, eficaz y eficiente. Así pues, la gobernabilidad se refiere a las adaptaciones y procesos en el contexto del Estado y de la administración pública para mejorar la relación (vertical) con la ciudadanía y el proceso de toma de decisiones. La gobernanza, por su parte, se centra en la forma de mejorar la relación (horizontal) entre una pluralidad de actores públicos y privados, con el objetivo de mejorar la toma de decisiones, la gestión y el desarrollo de lo público y lo colectivo, de forma integrada e interdependiente (Jorquera, 2011).

Bajo este enfoque moderno de gobierno o gobernanza, en el que instituciones estatales y no estatales, así como actores públicos y privados participan y, a menudo, colaboran en la formulación y ejecución de políticas públicas, se produce la gobernanza como un instrumento útil para la conceptualización de problemas, oportunidades, contextos y límites entre el Estado, el mercado y la sociedad civil. (Kooiman, 2003; Mayntz, 2001). Cabe señalar que la gobernanza también se puede definir como la realización de relaciones políticas entre diversos actores involucrados en el proceso de decidir, ejecutar y evaluar decisiones sobre asuntos de interés público, en el cual la competencia y la cooperación coexisten como reglas posibles e incluye instituciones tanto formales como informales (Whittingham, 2005).

En consecuencia, se convierte en un estilo de gestión que requiere un nuevo modelo operativo para los actores y niveles de gobierno involucrados (supranacional, nacional, regional, local) y para los procesos de decisión al momento de hacer política (relación, negociación y formación de consensos) que impulsa la colaboración y la cooperación entre los actores. Con énfasis en los procesos participativos con la ciudadanía (procesos de carácter transversal que se entienden son imprescindibles) para la solución de conflictos. Se trata de que todos los niveles y actores implicados en el territorio lleguen a un acuerdo sobre su futuro (Vera et al., 2011; Farinós, 2008).

La gobernanza se estudia a través de los procesos de participación, democratización, legitimación y ejercicio de poder. No obstante, también puede establecerse a partir de la negociación en la que también es posible la diferencia (Querejazu, 2020; Zelicovich, 2022).

1.2. Aportaciones de instituciones turísticas

Para lograr el correcto desarrollo de la gobernanza como proceso, como conjunto de decisiones y acciones, es necesario que dicho proceso se guíe por unos principios fundamentales (Vera et al., 2011). De este modo, el Libro Blanco de la Gobernanza Europea (COM, 2001), establece 5 pilares, estos son:

Apertura corresponde a trabajar de forma más abierta, con comunicación activa, lenguaje más accesible y medidas que conduzcan a la confianza. *Participación* se trata de una amplia intervención ciudadana tanto en la fase de formulación como de implementación y evaluación. *Responsabilidad* requiere una clara delimitación de los roles y responsabilidades de los ámbitos legislativos y ejecutivos, para ofrecer resultados más adecuados a la ciudadanía. *Eficacia* implica que las medidas deben ser eficaces y oportunas, y producir los resultados deseados sobre la base de unos objetivos claros, de una evaluación del futuro impacto y, en su caso, de la experiencia acumulada. En última instancia, la *coherencia* requiere que las políticas y acciones que los gobiernos emprendan sean coherentes y fáciles de comprender.

De esta manera, la gobernanza se presenta como una opción para encontrar, de manera colaborativa, entre los miembros de una sociedad, soluciones a los problemas que se plantean. No hay duda de que la gobernanza no es una panacea, pero su aplicación práctica hace albergar la esperanza de construir mejores sociedades (Vera et al 2011).

El proyecto regional de gobernabilidad local para América Latina también establece unos requisitos que permitirían el éxito de la gobernanza. 1) La posibilidad de construir, de manera consensuada, una visión compartida sobre el futuro común. 2) El análisis de los actores interesados, sus roles y capacidades, así como la observación de las relaciones existentes y su carácter. 3) La construcción de las capacidades institucionales para garantizar la eficacia de las políticas públicas en el proceso. 4) La existencia de medios que permitan la participación de los ciudadanos (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, 2004).

La gobernanza, por consiguiente, requiere que la ciudadanía participe activamente en el gobierno y esto refuerza, a su vez, el concepto de forma de gobierno transversal, frente a la forma de gobierno vertical. Este enfoque requiere señalar otro elemento importante de la gobernanza, la asociación con el desarrollo sostenible, hasta el punto de integrar de forma equilibrada las tres dimensiones de la sostenibilidad (económica, social y ambiental), y que para ello se requiere la cooperación y coordinación de todos los agentes (Vera et al., 2011). Entonces “la gobernanza se presenta como la vertiente social del principio de sostenibilidad, y la participación pasa a convertirse en la palabra clave” (Farinós, 2008: 14).

1.3. Gobernanza turística

Ahora bien, la gobernanza se ha relacionado, podría decirse que, de manera más clara, con dos de las dimensiones de la actividad política. Inicialmente con la “polity”, es decir, con las formas de organización territorial y de la administración del estado, parte notable del propio acervo nacional sobre el que se desarrolla el sentido de pertenencia. En segundo lugar, con la “politics”, forma en que se reparten responsabilidades y se toman decisiones por los actores (institucionales) de la política. Si la primera se corresponde con una visión de la gobernanza como estructura o precondition, la segunda aproxima a su consideración como proceso (el modo en que se gobierna) (Farinós, 2008; Velasco, 2008).

Desde este punto de vista, la gobernanza supondría la aparición de nuevas prácticas de gobierno innovadoras que contribuirán a superar las limitaciones de los modos tradicionales y poder enfrentar mejor los nuevos retos que surgen. Pero sin duda, donde esta consideración de gobernanza como proceso se ve especialmente reforzada es en el campo de la “policy” política (pública). El objetivo es mejorar la rutina de la toma de decisiones con el objetivo de maximizar los efectos, gracias a un correcto diseño, aplicación y seguimiento de las políticas con un impacto en la sociedad y los territorios (Farinós, 2008)

Así, el turismo es también, sin duda, un ámbito muy favorable para observar la dinámica real del concepto de gobernanza, puesto que, como lo identifica Velasco (2008) hay cinco razones que permiten expresar dicha idea:

1. El turismo precisa para su impulso la colaboración del sector público y del sector privado. Para su desarrollo es necesario utilizar recursos públicos cuya gestión es competencia de los distintos niveles de gobierno (recursos naturales, culturales, territoriales...)
2. Se necesita la participación de la comunidad receptora para el éxito de esto, lo cual, en términos de gobierno, sería la implicación de la sociedad civil.
3. El turismo es esencialmente transversal. Para su normal desarrollo es necesario la concurrencia de diversos subsectores empresariales (alojamiento, restauración, transporte, intermediación...) con lógicas independientes y, en muchos casos, contradictorias.

Los agentes turísticos utilizan, de acuerdo con la lógica de la intervención, elementos diferentes a la tradicional división funcional. En el caso del turismo, el destino sería el que aglutinaría el espacio de acción. Aunque el concepto “destino” sea controvertido, engloba en efecto sectores, niveles de gobierno, intereses opuestos y es la unidad más arraigada para el trabajo en la materia.

En ciertos ámbitos, las colaboraciones público-privadas han demostrado un gran éxito. Es evidente que las plataformas de promoción en las que han participado agentes públicos y privados han demostrado un gran potencial.

En este contexto, la gobernanza surge como un tema de actualidad relevante, y se han hecho observaciones de una preferencia recurrente a utilizar el término entre los agentes turísticos y los que estudian el fenómeno. En ámbitos como los foros de las diferentes clases y reuniones especializadas en el campo del turismo o como parte de los programas gubernamentales de actividades e incluso la investigación académica (Durán, 2013). La gobernanza turística ayuda a encontrar caminos de desarrollo que fortalecen una gestión de destinos más eficaz e inclusiva (Vera et al., 2011). Sin embargo, Miralbell et al. (2010) infiere que la gobernanza no solo es impulsar la colaboración público-privada para mejorar el desarrollo del sector turístico en un área concreta. La gobernanza turística debe entenderse como parte de los procesos públicos que pretende mejorar la gestión de los conflictos que provocan la actividad en el destino. La gobernanza supone dar un paso más en la gestión del turismo.

En resumen, la gobernanza es una práctica de gobierno que es medible, que tiene como objetivo dirigir con eficacia los sectores del turismo en los diferentes niveles de gobierno. Mediante formas de coordinación, colaboración y/o cooperaciones eficientes, transparentes y sujetas a rendición de cuentas. Con el fin de alcanzar objetivos de interés colectivo compartidos por redes de actores involucrados en el sector. Con acuerdos basados en el reconocimiento de la interdependencia y la responsabilidad compartida (Durán, 2013).

Sin embargo, la gobernanza no es tan sencilla de medir. Ver et al. (2011) plantea una propuesta elaborada por Hufty (2008) para investigar la gobernanza en el ámbito del turismo que recoge información sobre cinco categorías analíticas: 1) el análisis de conflictividad en la toma de decisiones en materia de turismo; 2) el mapa de actores estratégicos del turismo en el destino; 3) los espacios o nodos de conflictividad entre actores estratégicos que afectan la toma de decisiones; 4) las reglas que rigen la relación entre los actores; 5) las dinámicas que determinan la conflictividad y su solución en el tiempo.

La complejidad de los procesos de desarrollo turístico indica que la gobernanza es un factor necesario, pero no suficiente, y también han permitido detectar dudas e interrogantes, que en gran parte son cuestiones abiertas que mantienen el debate, de las cuales Vera et al. (2011) señala tres:

1. Los límites y las dificultades de la participación de la sociedad civil, se trata de que la participación corre el riesgo de convertirse en palabras vacías, debido a las dificultades que obstaculizan esta participación o las limitaciones que explícita o implícitamente aparecen.
2. Los riesgos asociados al propio concepto de gobernanza, entendido como una organización flexible, diversificada, con un control informal y un poder compartido entre el estado y el mercado.

3. El alcance real del paradigma de gobernanza, que puede interpretarse como modelo o bien como principio, según la opción, su formulación conceptual y operativa será diferente, así como los resultados y su valoración su valoración.

1.4. Actores turísticos

Entender la gobernanza como un proceso de decisiones y acciones, es conveniente considerar los distintos actores que participan en dicho proceso. Las relaciones entre ellos y su formalización. Se entiende por actores a todas aquellas personas, físicas o jurídicas, con voluntad de intervención en las relaciones sociales y territoriales que pueden participar como individuos o como instituciones, ya sean formales o no formales (Vera et al., 2011). Durán (2013) ilustra una red extensa de los actores recogidos en la tabla 1.

Tabla 1. Actores turísticos

ACTORES	DEFINICIÓN
Sector privado	Como el principal productor y proveedor de bienes y servicios consumidos por los visitantes.
Sector público	La persona que tiene una influencia decisiva en el desarrollo del turismo de un país o territorio. Esta convivencia se produce en dos dimensiones: Horizontalmente, esto es, en términos de los poderes legislativos (parlamentos, congresos) y /o ramas ejecutivas, generalmente a través de más de un ministerio o departamento, agencia, etc. Verticalmente, atendiendo a los diferentes niveles de gobierno (local, regional, provincial, nacional, etc.) que existen en un país determinado, en función de la forma de organización territorial de que se trate.
La población que habita en los destinos turísticos	Se ha enfatizado, durante décadas, en la necesidad de que los habitantes de los territorios participen en su gestión debido a su papel como actores clave. No obstante, esto suele adoptar la forma de incorporarse a la industria en lugar de colaborar en el diseño e implantación de vastos mecanismos de participación ciudadana. Lo que limita la intervención de orientación social y su contribución a la planificación y gestión de estos destinos.

Fuente: Elaboración propia a partir de Durán (2013).

El Departamento para el Desarrollo Internacional (DFID, 2002) por su parte, define a los stakeholders (actores) como organismos de interés que pueden encontrarse en uno de estos tipos generales:

- Gobierno o del sector público: esto incluye gobiernos nacionales y locales y los organismos oficiales / estatales.

- Negocios o el sector privado: esto comprende a compañías de todos los tamaños, desde multinacionales hasta pequeñas y medianas empresas, que participan en la actividad comercial.
- La sociedad civil: es un concepto que abarca las organizaciones de voluntarios, las organizaciones no gubernamentales, los órganos religiosos o educativos, entre otros.
- Ciudadanos y consumidores: establecidos por la comunidad anfitriona, los turistas y los medios de comunicación.

Han surgido numerosos estudios sobre la formalización de las relaciones entre los actores. Como señalan Palacios, et al., (2020), al identificar a los actores clave se generan una serie de redes y alianzas sociales, las cuales sirven para agilizar los procesos y reducir las distancias en la gestión. En este contexto, Vera et al. (2011: 334) cita a Feliu et al. (2007) quien en torno al alcance de la gobernanza territorial distingue tres formas de relaciones:

1. Coordinación vertical o coordinación institucional multinivel, que se entiende como la interlocución entre los diferentes niveles de la administración (estratégica territorial compartida y coordinación)
2. Coordinación horizontal, en la que se incluye dos aproximaciones. Por un lado, se hace referencia a la cooperación territorial o coordinación interterritorial. Por otra parte, se refiere a la integración intersectorial, socioeconómica y ambiental, en las políticas con incidencia a nivel intra e interinstitucional (estrategia para la gestión de “redes”, liderazgo y confianza, y estrategias para la transversalidad).
3. Participación social, entendida como la implicación de agentes o grupos de interés en la gestión de las políticas con incidencia territorial, pudiendo abarcar desde acciones consultivas hasta alianzas.

1.4.1. La intervención del Estado en la actividad turística

La intervención o no del Estado en el turismo como actividad económica se fundamenta en dos perspectivas. De acuerdo con Díaz (2013), la primera perspectiva neoliberal considera que la intervención del Estado debe ser limitada, transparente y lo más automática posible. Cuando los individuos actúan de conformidad con sus propios intereses, el mercado es el mejor mecanismo para la asignación de recursos y cualquier intervención por parte del Estado distorsiona el funcionamiento del mercado y produce ineficiencias.

La segunda perspectiva socialdemócrata sostiene que el Estado debe intervenir en los mercados para mitigar las desigualdades y fomentar actitudes socialmente deseables. Esto se fundamenta en dos supuestos: que los individuos en determinadas ocasiones no seleccionan lo que más les conviene y que los mercados no funcionan de forma perfecta, lo que origina inequidad en los resultados finales de la actividad turística.

De igual modo, muchos países requieren la intervención del Estado en el turismo, ya que el sistema socioeconómico es de carácter mixto. Se estima que las fuerzas del mercado no son suficientes para asegurar un desarrollo turístico de acuerdo con los objetivos generales de la economía y de la sociedad en general.

De acuerdo con la Organización Mundial del Turismo (OMT, s.f.) la intervención del Estado en la economía se justifica por la existencia de fallos de mercado, los cuales son:

1. Existencia de estructuras de mercado imperfectamente competitivas, en donde pocas empresas controlan el mercado, generando una menor competencia en el mismo.
2. Existencia de bienes públicos de los que todos los ciudadanos se han de beneficiar de manera equitativa y sin exclusiones de consumo.
3. Externalidades, que se identifican como los efectos que pueden tener ciertas actividades económicas sobre otras; efectos que pueden ser positivos o negativos.

La visión del Estado, que se centra en el origen del concepto de gobernanza, establece que las acciones políticas están siempre vinculadas al Estado, como el núcleo central que posee las capacidades para resolver problemas económicos y sociales (Sulca, 2020). En este contexto, Díaz (2013) enfatiza que el rol del Estado es intervenir cuando existen divergencia entre los intereses del sector público y el sector privado, siendo tres las funciones que se le atribuyen con relación directa a los fallos de mercado: eficiencia, equidad y estabilidad.

1.5. Consenso y colaboración

El surgimiento de la gobernanza supone el desarrollo de una nueva sociedad con nuevos problemas (económicos y sociales) y con un impacto público (Sulca, 2020). En definitiva, agentes públicos y privados deben buscar conjuntamente vías de consenso y colaboración para que el gobierno turístico sea cada vez más eficaz y eficiente y los principios e instrumentos de participación, de diálogo y de confianza entre múltiples actores públicos y sociales adquieran mayor presencia. Se trata de una idea de gobierno que se relaciona con los procesos de toma de decisiones colectivas que permiten la gestión de los conflictos sociales (Mirallbel et al., 2010). Mandell (1999) citado por Hall (2008: 216) identifica una serie continua de esfuerzos de colaboración de la siguiente forma:

- Vinculación o contactos interactivos entre dos o más actores;
- Coordinación intermitente o la adaptación mutua de las políticas y procedimientos de dos o más actores para lograr objetivos comunes;
- Ad hoc o actividad, grupo de trabajo temporal entre los actores para llevar a cabo uno o varios fines, la coordinación permanente y / o regular entre dos o más actores a través de un acuerdo formal (consejo o la asociación) para participar en una actividad limitada para lograr uno o varios fines;

- Una coalición en la que se llevan a cabo acciones independientes y estratégicas, pero donde los objetivos son de alcance limitado y todas las acciones se producen dentro de los propios actores participantes o implican la actividad mutuamente secuencial o simultánea de los actores participantes.
- Una estructura colectiva o de la red, donde hay una amplia misión y la acción conjunta y estratégicamente interdependientes. Dichos mecanismos estructurales asumen tareas generales que van más allá de las acciones simultáneas de actores que operan de forma independiente.

Ningún agente, individualmente, sea público o privado, posee el conocimiento y la información necesarios para solucionar problemas complejos, dinámicos y diversificados. Ningún actor tiene una perspectiva adecuada para utilizar los instrumentos necesarios de manera eficiente. Ningún actor tiene un potencial de acción suficiente para dominar de forma unilateral. Estos aspectos se refieren, fundamentalmente, a la relación entre gobierno y gobernanza (Kooiman, 2003). Los desafíos de competitividad de destinos que plantea el actual escenario turístico requieren llevar a cabo acciones y estrategias que tengan como objetivo principal lograr el consenso entre todos los sectores sociales y económicos afectados por el turismo. Un consenso que permita poner en marcha a mediano y largo plazo todas aquellas medidas que reestructuren y adapten el sistema turístico (Miralbell et al., 2010) Por tanto, “la colaboración es un medio importante para avanzar en el bien colectivo de los actores en turismo” (Hall, 2008: 120).

La gobernanza es concebida como un escenario en el cual participan diversos agentes, estado, sociedad, mercado bajo relaciones, donde se establecen los intereses de los participantes con el objetivo de influir en los procesos de formulación, implementación, seguimiento y evaluación de herramientas de gestión pública, entre ellas las políticas (Martínez, 2020). La transformación del estado es inminente, por lo tanto, debe reinventar las formas de gobernar en asociación con otros actores estratégicos. En este sentido, vale preguntar ¿cuál es el papel de la participación ciudadana? Esto requiere necesariamente una reflexión sobre las políticas públicas y la forma en que los ciudadanos pueden participar (Castillo, 2017). Existen espacios de acercamiento entre las políticas públicas y la gobernanza, mediante instrumentos metodológicos como métodos Delphi, entrevistas a profundidad a los actores claves y los expertos cuyos aportes son valiosos en las ciencias sociales en cuanto a la estructura de rutas metodológicas (Vegas, 2017). La cultura del diálogo que requiere la acción de las políticas públicas contribuye a la formación de una gobernanza proactiva, transparente y participativa (Lefont et al., 2020). Este recorrido permite articular las políticas públicas y la gobernanza al construir escenarios desde la base de la sociedad (Vegas, 2017), donde exista una participación real de la ciudadanía (Castillo, 2017).

2. Políticas públicas

Para entender ¿qué son las políticas públicas?, es necesario determinar el concepto. Todos los idiomas de ascendencia latina: francés, alemán, italiano, portugués y el castellano tienen únicamente un vocablo, para expresar tres áreas bien distintas, pero también muy complementarias entre sí, que muy bien los anglosajones saben y manejan: “*Polity*”, “*Politics*” y “*Policy*”, que corresponden los tres a la traducción de la palabra política: 1) la “Política”, concebida como el ámbito de gobierno y de la sociedad humana, es decir, la estructura (“*polity*”), 2) la “Política”, entendida como la actividad de organización y lucha por las relaciones de poder, es decir el modo de gobierno (“*politics*”) y 3) la “Política”, que tiene que ver más con las acciones, decisiones y omisiones por parte de los distintos actores involucrados en los asuntos públicos, expresada en políticas (públicas) y programas gubernamentales (“*policy*”). Cada una de estas partes conlleva a profundizar más sobre este tema, generando así una mayor idea complementaria (Aguilar y Lima, 2009; Farinós, 2008; Salazar, 2013; Parsons, 2007; Roth, 2020).

Tanto la política como las políticas públicas tienen que ver con el poder social. Pero mientras la política es un concepto amplio, relativo al poder en general, entendida como la estructura (*polity*) y reparto de responsabilidades (*politics*), las “políticas públicas” (*policy*) corresponden a soluciones específicas, concretas y determinadas, de cómo manejar los asuntos públicos, que se catalogan como “situaciones socialmente problemáticas” (Salazar, 2013). “Dicho de otro, modo dentro del gobierno no se puede olvidar la política y fuera del gobierno no se puede olvidar las políticas públicas” (Lahera, 2004: 7).

Hablar de políticas públicas en concreto es una redundancia, puesto que la política (*policy*) son las acciones que se deben tomar sobre la sociedad. En consecuencia, cualquier iniciativa, acercamiento o introducción al campo de las políticas públicas debe realizarse a partir de la conceptualización de lo público, lo que requiere la participación de actores no gubernamentales, como universidades, asociaciones, organizaciones de la sociedad civil, empresas, etc. Se define como público aquello que tiene incidencia sobre los demás, lo que es de interés colectivo, lo cual lo diferencia de lo privado, donde el interés individual es lo primordial (Arnoletto, 2014; Salazar, 2013).

Es así como, la política pública está influenciada tanto por las características económicas, sociales y culturales de la sociedad, al igual que por las estructuras formales y el modo de gobierno. Debe ser vista como una consecuencia del ambiente político, de los valores e ideologías, de las relaciones del poder, de los marcos institucionales y de los procesos de toma de decisiones (Hall, 2008).

Tamayo (1997) define a la política como la acción que realiza el gobierno para solucionar un problema que los ciudadanos y el propio gobierno consideran prioritarios. Las políticas

públicas pueden ser consideradas como un proceso que comienza cuando un gobierno detecta un problema que requiere atención, y finaliza con la evaluación de los resultados generados por las acciones emprendidas para eliminar, mitigar o variar ese problema. En consecuencia, este conjunto de decisiones y acciones emprendidas por el gobierno para influir sobre el problema se denomina "política pública".

De otro modo, la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo (SENPLADES, 2009) indica que son procesos intencionalmente diseñados y planificados, con objetivos, cursos de acción y líneas estratégicas establecidas. Demandan una variedad de recursos y requieren la interacción entre actores políticos y sociales. La política se convierte en gestión cuando sus objetivos se materializan en planes, programas y proyectos a los que se les asignan recursos para su puesta en práctica, es decir, cuando las ideas se convierten en hechos concretos (Bosch y Olivares, 2006).

Por lo tanto, las políticas públicas son el conjunto de acciones que siguen los actores al tratar un problema o asunto de interés. "Se trata de todo lo que los gobiernos deciden hacer o no hacer" (Dye, 1992: 2). Aunque Velasco (2011: 965) considera que "ni todo lo que hacen los gobiernos son políticas públicas, ni todas las políticas públicas que se definen como tales lo son".

Pese a algunas diferencias conceptuales, Arnoletto (2014) menciona ocho aspectos claves para entender la política pública:

1. El objetivo de las políticas públicas siempre se centra en problemas públicos delimitados.
2. En el proceso de su elaboración, las decisiones suponen siempre conflictos.
3. Se debate siempre el problema a resolver, pero sobre todo la forma de abordarlo.
4. La implementación de una política pública requiere siempre la participación de diversos actores.
5. El diseño e implementación de una política pública es un proceso con una serie de fases más o menos establecidas.
6. La participación de los actores no gubernamentales no desplaza al gobierno, sino que lo legitima.
7. La población destinataria tiene que implicarse en la solución buscada.
8. La política pública sigue un ciclo y no una secuencia lineal.

Estos puntos en común implican cuatro grandes desafíos para los actores hacedores de políticas públicas:

1. Deben tener flexibilidad para adoptar cambios necesarios para alcanzar los objetivos
2. Deben alcanzar un alto nivel de participación en todas las etapas de la política pública.

3. Deben diseñar la política de manera que permita alcanzar una realidad social y políticamente aplicable, razonable, evaluable y consensuada.
4. El objetivo debe ser revertir el problema, no administrarlo (Arnoletto, 2014).

En consecuencia, las políticas públicas son las respuestas del Estado (del régimen político o del gobierno de turno) ante situaciones socialmente problemáticas, definidas en forma democrática. Con las políticas públicas se intenta corregir las injusticias, paliar los problemas y resolver las situaciones que se presentan en los sectores específicos, con la participación de los actores públicos, privados y la comunidad, para que esas situaciones socialmente problemáticas queden solucionadas (Salazar, 1994; Arnoletto, 2014; Lahera, 2004; Benítez, et al., 2022).

2.1. Fines, objetivos y metas de las políticas públicas

Dentro de la política pública se distingue entre fines, objetivos y metas. Los fines son los principios de desarrollo que infunden un conjunto de metas. La definición de los fines se da bajo los principios fundamentales de la política económica y social. Los objetivos son una decisión sobre un aspecto que se requiere mejorar a partir de un análisis previo, además, tienen un mayor grado de definición técnica (Díaz, 2013). En cuanto a las metas, estas pueden ser expresadas como objetivos cuantificados, puesto que obligan a realizar previsiones y su consecución se basa en un proceso de ajuste. Dichas metas requieren de medios materiales y humanos disponibles (Parsons, 2007).

Los fines y funciones del Estado son las fuentes y disposiciones en las que se basan las políticas públicas. La política pública no se contempla como el acto de un político o de la política, se plantea como el resultado de un asunto mediático que conserva diferentes actores en sus fines con el Estado y lo público (Gutiérrez et al., 2017).

Las políticas públicas, con base en sus acciones o las políticas públicas de las instituciones, son las formas de acción del Estado que se lleva a cabo por el Gobierno, mediante procesos que la sociedad se organiza. De este modo, se integran instituciones, entre ellas el Poder Judicial, el Poder Legislativo y el Gobierno o las Secretarías de Estado; las cuales gobiernan, establecen, cambian o convierten las normas que amparan el estatus de personas físicas y morales, así como el régimen jurídico de los bienes y derechos de estos (Valencia, 2012). Estas políticas públicas deben tener una perspectiva de derechos y necesitan el respaldo de la ciudadanía; dar garantías a la población sobre los derechos que consideran, y ser lo suficientemente conocidas y divulgadas para que los ciudadanos a los que están dirigidas puedan ejercer estos derechos (Ochoa, 2011).

Para poder cumplir con las metas de la política pública es importante hacer el proceso de evaluación. Esta fase de evaluar forma parte del ciclo de políticas públicas que se explica más adelante. Sin embargo, cabe responderse a la siguiente interrogante ¿Para qué evaluar?

Para la Ley de institucionalización de la evaluación de políticas públicas emitida el 27/2022 en España la evaluación de las políticas públicas se ha convertido en una herramienta esencial para mejorar las acciones de gobierno, ya que favorece la toma de decisiones informada y sirve como elemento para proponer posibles correcciones. Se caracteriza también por ser un instrumento esencial para disponer de políticas públicas más eficaces y eficientes, y, en última instancia, es un elemento de profundización en la democracia al servir para la rendición de cuentas ante la ciudadanía.

Aunque pueda parecer que existen diversos motivos para plantear la realización de una evaluación, es preciso tener en cuenta que la evaluación no es un objetivo en sí mismo, sino que es un medio para mejorar las políticas públicas (Gobierno Vasco s.f.). Se realiza para que sus resultados sean útiles, por tanto, debe producir información que pueda ser utilizada por todos los que participan en el plan y, fundamentalmente, por sus destinatarios (Osuna y Márquez s.f.).

Stufflebeam y Shinkfield (1987) señalan tres funciones de acuerdo con el uso que se desee de la evaluación: perfeccionamiento o mejora "improvement", recapitulación, rendimiento de cuentas o responsabilidad "accountability" y ejemplificación o iluminación para acciones futuras "enlightenment". Se cree que, en sus diferentes versiones, estas son las tres funciones fundamentales de la evaluación.

La primera función, la de mejora de la política evaluada "*improvement*", significa que la evaluación se concibe como un método que permite la retroalimentación y el aprendizaje sobre la práctica. El rendimiento de cuentas o responsabilidad "*accountability*", sería la segunda función de la evaluación. La evaluación debe ser un instrumento que permita a los responsables rendir cuentas de su gestión y evaluar los resultados de la política. Además de estas dos funciones, la evaluación puede cumplir una tercera que es la de proporcionar luz o iluminar acciones futuras "*enlightenment*". Según Bustelo (2001), las evaluaciones proporcionan una información sistemática que contribuye al "acervo científico", conocimiento que se ha logrado reunir no solo de ese programa, servicio o política concreta, sino también del abordaje general de determinados problemas públicos.

El sentido último de la evaluación es su utilidad para el proceso de intervención social. Esta utilidad debe ser concebida, en dos sentidos. La evaluación debe ser capaz de generar información útil para la política que está evaluando, es decir, la información debe ser pertinente al objeto evaluado y a su contexto determinado. Por otro lado, debe ser una información práctica, es decir, debe estar dirigida a la acción, proponiendo acciones futuras (Bustelo 2001). Para Monnier (1995), la utilidad social es el elemento fundamental de la

evaluación, y se consigue si se reconoce e involucra a los diferentes actores en el proceso de evaluación.

A nivel internacional, y pese al consenso existente sobre la importancia de la evaluación en las sociedades más avanzadas, los últimos estudios muestran que no existe un modelo único de institucionalización de la evaluación. Por ejemplo, Estados Unidos y Canadá han aprobado recientemente normas con obligaciones mínimas, y han establecido organismos con una función más o menos reforzada para impulsar y apoyar la evaluación, a partir de su tradición de guías y directrices. En otros países, como Noruega, Irlanda y el Reino Unido, la evaluación se centra y canaliza desde el Ministerio de Finanzas o equivalente, y se concreta en normas, directrices e instrucciones de impulso de la evaluación (Jefatura del Estado, 2022).

En España, en los últimos años se han logrado progresos significativos en lo que respecta a la evaluación, aunque todavía no se dispone de un marco integrador común que brinde las herramientas y elementos básicos para impulsar una política de evaluación de las políticas públicas. De este modo, las diferentes administraciones públicas están desarrollando experiencias de evaluación, aunque la mayoría tienen un carácter sectorial. Asimismo, es importante señalar la experiencia de la Autoridad Independiente de Responsabilidad Fiscal, AIReF, que lleva tiempo ocupada de las evaluaciones ex post de revisión del gasto público (Jefatura del Estado, 2022).

En Ecuador el Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas y su Reglamento determinan que la Secretaría Nacional de Planificación es el ente rector del Sistema Nacional Descentralizado de Planificación Participativa y del Subsistema de Seguimiento y Evaluación. Esta entidad considera que el ejercicio de evaluación de la política pública no puede ser un proceso cerrado, mecánico e inflexible. Más bien se trata de un proceso dinámico que requiere adaptarse de manera más y más eficiente a los potenciales cambios que puedan surgir en el contexto nacional e internacional, de manera que se genere información relevante oportuna para la toma de decisiones. De este modo la Secretaría propone la emisión de guías, metodologías y asistencia técnica permanente (Secretario Nacional de Planificación, 2022).

Aunque en la práctica evaluadora se habla indistintamente de evaluación de políticas públicas y de evaluación de programas, convendría utilizar con el máximo rigor ambos términos. Los programas se relacionan con las políticas como las partes con el todo. En consecuencia, si las políticas incluyen los programas, no se puede afirmar, por el contrario, que los programas contengan el total de las políticas. Los conceptos se confunden, pero en la práctica se advierte un déficit de evaluación de políticas públicas (Merino 2010).

Una primera distinción sería la que se refiere al objeto de la evaluación. Parece que evaluar programas es diferente de evaluar políticas públicas. Y efectivamente, hay una diferencia de nivel (Bustelo 2001). El hecho de enfocarse en políticas o programas revela un énfasis distinto, aunque complementario, en la acción pública, ya que políticas, programas y

proyectos están estructurados sobre binomios diferentes. En general, cuando se habla de evaluación de programas, la información que se persigue se centra en el nivel operativo y en la relación entre objetivos y medios. Al enfocarse en las políticas públicas, existen diferentes intervenciones, con características transversales que afectan a múltiples dimensiones (geográficas, temporales, institucionales) y a sectores de acción pública interconectados y con trayectorias político-sociales, que tienen como eje de su acción los problemas que surgen, así como los intereses de los actores en pugna. Como resultado, desde una perspectiva evaluativa, las diferentes dimensiones del objeto de evaluación nos permiten hablar de forma aproximativa los niveles macro, meso y micro de las políticas públicas (Merino 2010).

2.2. Ciclo de las Políticas Públicas

Un método popular para lograr comprender la complejidad de las políticas públicas es el que consiste en separar las políticas públicas en sus distintas fases y después analizar cada una de ellas. En primer lugar, se estudia cómo surgen los problemas y se recopilan en la agenda de decisiones del gobierno sobre políticas públicas; a continuación, se estudia cómo la gente plantea los temas para la acción, cómo proceden los legisladores, cómo luego los funcionarios implementan las decisiones y, por último, cómo se evalúan las políticas (Lindblom, 1991). La participación en el proceso político está relacionada con la concepción del vínculo entre Estado y sociedad: un Estado más abierto a la ciudadanía implicaría mayores niveles de participación en el ciclo de la política, pero también hay quienes se refieren, más que a la cantidad, a la calidad de esta, sea cual sea la etapa en la que se implemente (Guardamagna & Reyes, 2019).

Osuna y Márquez (s.f.) mencionan que, entre las posturas de los analistas de políticas, cabe destacar las de Laswell (1962) y Dye (1995) quienes consideran que el diseño de políticas se realiza en etapas identificables que pueden examinarse aisladamente. Estas son: detección de los problemas y necesidades, elaboración del diagnóstico: conceptualización y definición de los problemas y necesidades y diseño de un plan de acción. Lo que supone determinar quién y cómo se hace la política; definir los objetivos de la intervención pública, elegir los instrumentos y definir las acciones; ejecutar o poner en práctica y, por último, evaluar la política aplicada que incluye su seguimiento y control. El ciclo de las políticas públicas ha sido utilizado como una de las principales herramientas para el análisis de la política (Arias, 2019). En uno de sus documentos conceptuales sobre la formulación de Políticas Públicas Sectoriales, la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo (SENPLADES, 2009) sostiene que el desarrollo de acciones gubernamentales requiere alcanzar un ciclo de política pública dinámico que abarca las fases de formulación, coordinación, implementación, seguimiento y evaluación, que están estrechamente vinculadas, de manera que las acciones que se desprendan de una de ellas influyan en los resultados de las siguientes fases.

Aguilar y Lima (2009) proponen, para el ciclo completo de las políticas públicas, un modelo simbiótico que integra los aportes de varios autores, quienes plantean la existencia de cuatro grandes fases en la vida de una política pública: la gestación, la formulación, la implementación y la evaluación. Efectivamente, el ciclo de las políticas públicas abarca una serie de etapas que, con ligeras variantes, comprenden los siguientes temas:

1. La construcción de la agenda o gestación (que supone la emergencia del problema, su definición, su inserción en el conjunto de cuestiones priorizadas en el programa de decisión y la actuación del poder público).
2. La formulación de la política (es decir, la fase en que una vez consideradas alternativas de intervención se adopta una decisión sobre la estrategia fundamental a concretar).
3. La implementación del programa o programas establecidos.
4. Su evaluación y, eventualmente, la terminación o el cese de la política misma (Díaz, 1998)

La primera etapa es la *construcción de la agenda*, esta es el punto de partida esencial para el adecuado diseño de una política pública. Se trata de definir con toda claridad y precisión el problema del que se va a ocupar, que necesariamente debe ser público. Cabe preguntar en primer lugar: ¿Qué es un problema? ¿Cuál puede ser considerado problema público? (Arnoletto, 2014). Al establecer una cuestión que será abordada mediante una política pública, se ponen de manifiesto los aspectos de la situación actual que se consideran insatisfactorios, y de alguna manera se muestra ya la solución deseada o, al menos, la perspectiva desde la que se buscará modificar o resolver esa situación insatisfactoria (Díaz, 1998). La etapa de gestación culmina con la elaboración de la agenda de gobierno, que integra todos los problemas y borradores de políticas públicas que finalmente resultan elegidos en esos análisis preliminares (Aguilar y Lima, 2009).

La segunda etapa del ciclo de políticas es la *formulación* de la política, también conocida como agenda de gobierno, y puede interpretarse como el elemento que une la gestación con la formulación de la política. Se está discutiendo en este momento la alternativa que se adoptará para corregir el problema, lo cual está condicionado por las capacidades técnicas, financieras, temporales y humanas, de los que están debatiendo el problema (Aguilar y Lima, 2009) “La formulación de políticas públicas se ve influida por lo económico, social, ambiental y las características culturales de la sociedad, así como por las estructuras formales e informales de gobierno y la sociedad, y otras características del sistema político” (Kerr, 2003: 28). Sabatier (1999) también señala que el proceso de formulación de políticas públicas requiere la forma en que los problemas se conceptualizan y son llevados a cabo ante el gobierno para su solución.

Este proceso de formulación, según PLANDETUR (2020) implica una sucesión de intercambios entre actores políticos que interactúan en escenarios formales e informales. Aquí se establece, como lo menciona Lindblom (1991: 49) que “la formulación de las políticas públicas debe ser responsabilidad de una pluralidad de actores”. Según Monfort

(2000), la filosofía política de un Gobierno determinará los extremos de su intervención en el mercado turístico, lo cual, a su vez, dependerá del grado de madurez del destino y/o del producto que se pretende direccionar. Al elegir una política turística, se debe tener en cuenta el organismo que será responsable de su ejecución y que, por ende, diseñará las acciones necesarias para satisfacer los objetivos generales de la política turística seleccionada.

En este contexto, el proceso de formulación de la política turística se divide en tres fases fundamentales, según Mill y Morrison (1992): 1) identificar las necesidades que requieren atención; 2) establecer las metas que reflejan esas necesidades generales en consonancia con los objetivos principales en el área social, económica, cultural y medioambiental; 3) implantar las estrategias y los programas relevantes para dar contenido a las metas que se encuentran detrás de cada objetivo de la política turística. Las fases ya mencionadas se encuentran condicionadas en todo momento por el mercado y los recursos turísticos. El establecimiento de una política turística requiere la coordinación de estrategias a través de planes, programas y medidas legislativas que faciliten el alcance del futuro deseado (Monfort, 2000) y resuelvan el problema definido (Merino y Cejudo, 2019).

Así mismo, se reconocen ciertas limitaciones en la formulación de políticas públicas, estas pueden ser de origen externo e interno. Entre las limitaciones externas cabe mencionar las condiciones económicas de los países emisores de turistas, los costes de *inputs* vitales para la industria turística, los factores climáticos o el potencial de los segmentos de mercado. En cambio, entre las principales limitaciones internas se encuentra la existencia de conflictos entre los objetivos, que se derivan del establecimiento de metas que requieren un proceso de consenso entre los miembros de la comunidad, con el objetivo de compatibilizar los intereses turísticos con los intereses económicos y sociales (Monfort, 2000).

La tercera etapa es la *implementación*, es decir, la puesta en práctica del diseño que elegimos y construimos para abordar el problema (Aguilar & Lima, 2009) Esta fase comienza después de que se haya tomado la decisión y engloba todas las actividades y procesos desarrollados hasta que aparecen los efectos asociados con la intervención pública. En ella, las unidades administrativas pertinentes movilizan recursos económicos y humanos, especialmente, para llevar a cabo la política adoptada. Se trata de la implementación de las políticas (Delgado, 2009).

Finalmente, con la etapa de *evaluación* se entregan elementos para la reformulación, actualización, terminación o supresión de una política determinada. En consecuencia, el proceso es continuo y flexible, y permite reiniciar un nuevo ciclo de manera periódica (SENPLADES, 2009). Evaluar proviene del latín *valere* que significa estimar, apreciar, calcular el valor de algo. El Diccionario de la RAE indica que evaluación consiste en la acción y efecto de señalar el valor de una cosa. Asimismo, en el Diccionario de Moliner (2007) citado por Merino (2010: 13) se menciona que evaluar consiste en atribuir cierto valor a algo. En líneas generales se entiende por evaluación un proceso integral de observación, medida,

análisis e interpretación. Dirigida al conocimiento de una intervención pública, ya sea este una norma, programa, plan o política. Que permita emitir un juicio valorativo, fundamentado en pruebas, en cuanto a su diseño, puesta en marcha, resultados e impactos (Merino, 2010). El propósito de la evaluación es ser útil a los gestores públicos y a la ciudadanía (Gobierno Vasco, s.f.).

A pesar de que en la literatura hay limitada información sobre la evaluación de políticas turísticas (Font et al., 2021). Son los indicadores que miden los beneficios del turismo los más utilizados para evaluar las políticas turísticas, incluidos los ingresos por turismo y el número de turistas (Wang et al., 2022), de tal modo que la evaluación de las políticas públicas ha generado prácticamente la creación de un campo profesional específico (Roth, 2020).

Es preciso tener en cuenta que la evaluación no se limita a una simple verificación de la actuación pública, sino que supone un juicio de valor acerca del éxito de los resultados y los impactos, deseados o no, de las políticas públicas. La evaluación emite un juicio de valor, pero no persigue la recriminación o la sanción como fin último, sino un mayor conocimiento de las intervenciones públicas, lo que provoca un cambio de cultura. Tiene como principal objetivo contribuir a la comprensión de la acción pública y a la democracia participativa (Merino, 2010).

El sector público destina una gran cantidad de recursos a financiar programas sociales, como por ejemplo los de formación. Los programas mencionados tienen como objetivo mejorar las perspectivas económicas y sociales del territorio. El objetivo de la evaluación de políticas públicas es estudiar la efectividad de dichas intervenciones y diseñar políticas más eficaces y rentables desde el punto de vista social (García, 2022).

La evaluación es una contribución a la formación y movilización de los agentes y actores implicados en las intervenciones públicas. Asimismo, fomenta la convergencia de puntos de vista y la cooperación entre actores políticos o administrativos que están comprometidos de manera conjunta en el proceso de una intervención. De este modo se logra no solo mejorar la eficacia, sino también reforzar la legitimidad de las políticas públicas (Merino, 2010).

A manera de resumen se incluye la tabla 2 que muestra los distintos tipos de evaluación, en función de las diferenciaciones establecidas, las categorías existentes, y una breve descripción en la que se recoge los casos de aplicación de unas y otras.

Tabla 2. Tipos de evaluación de políticas públicas

DIFERENCIACIÓN	TIPOS	DESCRIPCIÓN
PARADIGMAS	Objetivos	Centrada en los objetivos
	Pluralista	Centrada en los intereses de una pluralidad de actores, de mayor utilidad política y con una mayor atención a la incidencia social
ACTOR	Interna	Realizada por personal adscrito a la entidad gestora, los deben tener los conocimientos necesarios para emprender la evaluación.
	Externa	Realizada por personal externo que puede contar con el conocimiento especializado necesario.
	Mixta	Realizada por un equipo mixto, puede beneficiarse de los aspectos positivos de las dos tipologías de equipos de evaluación expuestos anteriormente.
MODO	Descriptiva	Tiene por objeto obtener parámetros cuantitativos que puedan ser aplicados a grupos de individuos que se benefician de una política o participan de un programa o servicio público
	Análítica	Intenta responder a cuestiones de tipo causa-efecto
MOMENTO	Ex - ante	Se realiza antes de ejecutar el plan, o política pública, siendo el objetivo principal de la evaluación, analizar y determinar la adecuación de la intervención y sus posibilidades de éxito.
	Intermedia	Se realiza “a medio camino” en el periodo de ejecución de una intervención para obtener una foto fija de cómo se está desarrollando y consiguiendo el programa en el medio plazo.
	Ex – post	Se realiza finalizada la ejecución del programa y sirve para emitir un juicio sobre los éxitos conseguidos y los fracasos incurridos.
CONTENIDO	Diseño	Analiza objetivos planteados y los problemas detectados (racionalidad y coherencia de la intervención).
	Proceso	Estudiar la forma en la que se ejecuta la política. Pretende medir la capacidad de gestión.
	Resultados	Mide la consecución de resultados.
	Impactos	Analiza y valora los efectos generales y a largo plazo de la intervención.

Fuente: Elaboración propia a partir de Gobierno Vasco (s.f.) y Merino (2010).

Las políticas públicas suelen jugar un papel clave en el desarrollo de la industria turística de un país (Lejárraga y Walkenhorst, 2013). La gestión del turismo es necesaria para la

coordinación de todas las partes interesadas y la utilización inteligente de los recursos para la creación conjunta de valor para todos los actores (Buhalis, 2020). En general, numerosos estudios han sugerido que el aumento del rendimiento turístico no puede lograrse sin políticas adecuadas (Deng et al., 2019; Li, et al., 2019). Para los responsables políticos, operadores del turismo y productores culturales, un modelo político participativo puede tener potencial (Haigh, 2020). Los nuevos estilos de gestión exigen cambios en el núcleo de la política turística. Estos cambios de política deben centrarse en la competitividad de las empresas y los destinos, mientras se cumplen los objetivos sociales, económicos y ambientales. En general, la política pública debe buscar un mejor equilibrio entre los sectores privado, público y voluntario (Sheppard & Fennell, 2019).

2.3. Políticas Turísticas

Dentro del marco general de las políticas públicas existen aquellas vinculadas al turismo. De este modo, la política turística se considera como un eslabón más de la política económica, en cuyo proceso de decisión se combinan las diversas políticas específicas, ya que se trata de políticas que serán diferentes en función del momento y el ámbito de aplicación. Estas políticas específicas se clasifican en instrumentales y sectoriales. Las primeras afectan al conjunto de la economía (monetaria, fiscal, generación del conocimiento, etc.) mientras las segundas se enfocan en atender una parcela concreta de la actividad económica. Es aquí donde, como en el caso de la política agraria, industrial, de transportes o vivienda, nace la política turística con un nivel de libertad suficiente (Monfort, 2000). De esta forma, la política turística se presenta como un argumento de un trabajo práctico y de los impactos que generan los visitantes en los destinos visitados (Enríquez et al., 2012).

El considerable aumento de la actividad turística desde mediados del siglo XX, como una actividad económica y social de gran relevancia, ha suscitado un evidente interés por parte de los gobiernos nacionales e incluso de los organismos internacionales. No obstante, este suceso no se ha traducido en un claro incremento del estudio del turismo por parte de la ciencia política (Fayos, 2004; Velasco, 2011). Ya que, a diferencia de otras ciencias, la política ha postergado el análisis del turismo tanto en sus aspectos teóricos como prácticos. Hasta la fecha son muy escasos los estudios realizados. Los primeros estudios en el área se llevaron a cabo en la década de 1970 y, desde entonces, se han realizado investigaciones, especialmente aquellas relacionadas con el análisis del turismo como factor de desarrollo económico. No obstante, el análisis turístico siguió siendo minoritario (Velasco, 2011; Almeida y Schenkel, 2015).

Aunque el turismo tradicionalmente ha sido un fenómeno poco estudiado desde la ciencia política, debido a que se considera un campo de escasa profundidad (Hall et al., 1997). En la actualidad, el problema crucial con respecto a la política turística es definir el término y no

tanto decidir si asumir una u otra, sino el uso indiscriminado para referirse a situaciones incluso plenamente diferentes, sin prestar atención a sus contenidos, argumentos y realidades. Aparentemente, todos saben lo que es la política turística, pero no todos la saben explicar. Esto se convierte en algo serio, ya que la precariedad y la escasez que se produce en el estudio teórico de la política turística tiene consecuencias en el momento de su práctica. Ya que solo después de constatar de la falta de planeación y estudio, se comienza a reconsiderar su importancia (Enríquez et al., 2012; Fayos, 2004).

En general, se tiene la idea de que la política turística consiste en fomentar el turismo y ofrecer los mayores beneficios posibles a los agentes implicados (habitantes, sector público, sector privado) en función de los intereses de un pueblo, región o nación, reduciendo al máximo los efectos negativos del turismo (Enríquez et al., 2012). Los objetivos de la política turística (fines generales) deben coincidir con los objetivos económicos, sociales y medioambientales de un país (Flores y Barroso, 2009). Martínez (2014) afirma que las acciones de la política turística se originan en la definición o reestructuración y equilibrio de los espacios, en las acciones de armonía entre los flujos de visitantes en un entorno, en la protección de estructuras turísticas, en los canales de promoción y en los aspectos legislativos.

Así mismo, Velasco (2011) señala que la política turística será el conjunto de acciones que impulsan actores públicos, en ocasiones en colaboración con actores no públicos, con la intención de alcanzar objetivos diversos relacionados con la variedad de fenómenos y relaciones que supone el proceso de atracción, estancia o residencia ocasional de ciudadanos en un territorio determinado. Por otro lado, Miralbell et al. (2010: 39) sugiere que la política turística no es más que una “especialización o micropolítica que la administración pública usa para establecer una serie de directrices de ordenación, planificación, promoción y regulación de la actividad turística”. En resumen, es lo que los gobiernos deciden hacer o no en relación con el turismo (Hall, 2008).

En síntesis, Vera (2011: 965) propone que una política turística para ser tal tiene que poder ser reconocida como:

- Un conjunto de acciones coherentes entre sí o, al menos, con vocación de coherencia;
- Debe superar el ámbito de la mera intención política y materializarse en un programa de acciones reales que conlleven la utilización de recursos públicos;
- Debe ser liderada por actores legítimos dentro del ámbito de sus competencias, lo que no quiere decir que deba ser exclusivamente impulsada e implantada por actores de naturaleza pública;
- Una política turística debe describir acciones que superen el nivel de reflexión teórica y propongan cauces de intervención concreta;

- Por último, la política turística debe considerar en el diseño de las acciones el conjunto de fenómenos y sus relaciones que confluyen en el hecho turístico.

A la siguiente pregunta, ¿debería haber una política turística? Se enfatiza que la política turística es uno de los factores de influencia más significativos que dan forma a la naturaleza de la industria del turismo. Es lo que posibilita el desarrollo sociocultural, ambientales y económico de un territorio (Sheppard & Fennell, 2019). Aunque la política turística tradicional está plasmada prioritariamente en los objetivos económicos, los nuevos enfoques deben centrar como mayor objetivo de la política turística a la integración económica, política, cultural, intelectual y a los beneficios ambientales del turismo. Coherentemente relacionados con la gente, los destinos, y los países. Con el fin de mejorar la calidad de vida global y proporcionar una base para la paz y la prosperidad. En esencia, es una declaración de la visión, metas y objetivos de los gobiernos (Edgell, 1990; Velasco, 2011). La gestión sostenible es clave para satisfacer las necesidades de los actores turísticos y evitar impactos ambientales negativos en los destinos (Chen, et al., 2022). La política de turismo sostenible juega un papel fundamental en la adopción de prácticas sostenibles, pero es compleja porque está inevitablemente vinculada con otras políticas y cambios a nivel político, económico y sociocultural (Guo et al., 2019).

Tabla 3. Objetivos de la política turística

ÁMBITO DE APLICACIÓN	OBJETIVOS
Relacionados con el turista	Mejorar los trámites de fronteras. Garantizar la protección al consumidor-turista.
Relacionados con las empresas turísticas	Apoyar la creación e innovación de empresas turísticas. Capacitación de los trabajadores/as de las empresas turísticas. Financiar la creación de nuevos productos a fin de diversificar la oferta turística. Legislación de los subsectores de la actividad turística. Aplicación de sistemas de calidad.
Relacionados con los destinos turísticos	Promoción Canalización de flujos turísticos mediante la construcción de infraestructuras. Apoyo a procesos de reconversión en destinos consolidados. Coordinación entre distintas unidades políticas administrativas que trabajan en temas referentes al turismo. Impulsar la cooperación entre subsectores y entre los actores del turismo. Fomentar la cooperación pública y privada.

Fuente: Velasco (2014).

Capanegra (2006) justifica la necesidad de incluir al turismo como objeto de política pública a partir de la relevancia que este adquiere como generador de beneficios de carácter no solo económico, sino, también político, cultural y social. Este concepto supone que, gracias al turismo, además de impulsar crecimiento económico, también se mejora la calidad de vida. En definitiva, las políticas turísticas bien concebidas beneficiarán a los consumidores, al gobierno, al sector privado y a la comunidad mundial en general, y serán un factor importante en la mejora de todos los aspectos del producto turístico (Edgell, 1990). En la tabla 3 se registran diferentes objetivos en los que los gobiernos han hecho cosas muy variadas en materia de política pública (Velasco, 2014).

Debido a la transversalidad del sector turístico, la administración pública del mismo resulta compleja. Las diversas aplicaciones de la administración pública justifican la existencia de nuevos modelos de actuación, centrándose en la puesta en marcha de la actividad turística y la gestión del turismo. A pesar de las diferencias en la gestión del turismo entre los gobiernos de todo el mundo, se pueden destacar ciertos aspectos en común: 1) La presencia del sector público, incluso en los países que tienen una mayor liberalización de esta función. 2) El reparto de competencias a nivel local y regional. En este contexto, la financiación de los municipios con competencias en materia de turismo es un tema esencial para comprender la capacidad de funcionamiento de la administración pública y algunas de sus limitaciones. Esto tiene un impacto en la capacidad de ofrecer servicios de los destinos, así como en la aplicación de competencias asignadas y en la probabilidad de llevar a cabo las políticas turísticas (Miralbell et al., 2010).

2.4. Niveles de formulación de la política turística

Las administraciones nacionales. El Estado tiene la responsabilidad de fijar las políticas turísticas generales, establecer los objetivos y decidir la importancia que tiene la actividad turística en la economía del país. Así como la coordinación de acciones de promoción, para mejorar el desarrollo y el crecimiento turístico (Díaz, 2013). La política turística nacional debe incluir cada uno de los niveles de la administración pública. En donde la coordinación, la cooperación y la colaboración deben desarrollarse en conjunto con las comunidades locales y el sector privado con el objetivo de fomentar la generación de beneficios locales, regionales y nacionales. La política turística es un constante conflicto entre los diferentes niveles de gobierno de un Estado, ya que cada nivel político se descentraliza de los objetivos nacionales y toma diversos rumbos, impidiendo la adecuada colaboración entre sus involucrados. Asimismo, la falta de capacidad del poder político para establecer directrices de desarrollo uniforme ha provocado la existencia de diferentes enfoques en los que cada sector de la política turística identifica varios puntos estratégicos y procesos políticos en relación con el turismo (Enríquez et al., 2012).

Las *administraciones locales y regionales*. En los años noventa del siglo XX, se consideró que las organizaciones sociales, privadas, educativas, políticas y de investigación contribuyeron al crecimiento de la industria. De esta forma, las decisiones en el ámbito del turismo pasaron de ser competencia exclusiva de la alta dirección del Estado a dar paso al desarrollo de proyectos turísticos mediante relaciones políticas estratégicas a través de la descentralización de competencias. Lo que permite que la administración pública local y la comunidad, así como las microempresas, se involucren más en la gestión pública del turismo (Enríquez et al., 2012). La escala regional es idónea para planificar las actividades turísticas: 1) La escala regional contiene una serie de características que la hacen especialmente adecuada como marco de planificación. 2) A menudo es un territorio extenso, de manera que su gestión turística integral permite ofrecer un producto o una variedad de productos mucho más complejos. 3) Se trata de un ámbito territorial que se ajusta mejor a las necesidades del turismo receptivo (Sunyer, y otros, 2005).

De igual forma, las oportunidades son abundantes para el desarrollo a nivel local, especialmente para evitar el impacto social y medioambiental que causa el crecimiento turístico. A nivel local o de destino, como lo define Gunn (2002) hay cuatro elementos básicos de la planificación: 1) Transporte y acceso de los turistas a las comunidades. 2) Comunidades con adecuadas facilidades públicas. 3) Atractivos que cubran las necesidades del mercado. 4) Un sistema de transporte eficiente que conecte las ciudades y las atracciones. La descentralización permite que la administración pública (municipios) participen en el desarrollo de las políticas turísticas a nivel local (Martínez, et al., 2012).

Las *administraciones y organismos supranacionales*. En el ámbito internacional, el impulso turístico se centra en la inversión de fondos extranjeros, lo cual es un punto clave para el desarrollo turístico mediante la generación de empleos, la construcción de infraestructura turística pública y privada, y la atracción de mayor inversión extranjera y de turistas internacionales. Los empresarios turísticos no pueden asumir el papel de representatividad social que tiene el Estado, pero, por otro lado, el Estado ya no puede atender todas las necesidades e intereses de la sociedad, por lo que la única alternativa es la cooperación mutua. Cada grupo debe continuar con su agenda, tiempos y objetivos propios, que contribuyan al logro de los objetivos generales de la nación. Esto implica a todos los sectores, niveles y ejes fundamentales que participan en la política turística (Enríquez et al., 2012) Una gran parte de la literatura en política turística se centra en la implementación de políticas a nivel nacional y de destino (Sheppard & Fennell, 2019).

Por eso, los planes y programas y proyectos están vigente en el nivel nacional, regional, estatal o municipal durante un cierto período (corto, mediano o largo plazo). De este modo, el proceso finaliza y reinicia de manera continua, lo que hace que la evaluación de los resultados alcanzados se convierta en sumamente importante (Molina & Rodríguez, 2005).

2.5. Estado y política turística

El turismo como actividad económica requiere la participación del gobierno como institución encargada de regular todo el desarrollo del sector, y es en ese momento cuando surge la política pública como herramienta de intervención del Estado (Benavides, 2015). El Gobierno desempeña un papel fundamental en la elaboración de la política turística (Merino & Cejudo, 2019). En particular, en países en etapa de desarrollo en los que la actividad turística es incipiente y requiere de apoyo logístico para establecer su posición en la estructura económica de la nación. La intervención de un Gobierno en la elaboración de la política turística puede ser pasiva o activa; pasiva cuando se centra en aspectos que pueden afectar al turismo, pero que, sin embargo, no incluye decisiones que favorezcan o influyan específicamente en dicho sector económico. Mientras tanto, las acciones activas conllevan acciones deliberadas para favorecer la actividad, lo que implica reconocer las necesidades específicas y la necesidad de alcanzar objetivos preestablecidos. Los factores políticos influyen en la aplicación de las políticas turísticas. Debido a que el gobierno es el principal planificador de políticas (Jin, et al., 2022).

El turismo está compuesto por diversas actividades que lo convierten en un sector disperso, fragmentado y abierto, de difícil gestión y control. Por consiguiente, requiere una organización responsable y autorizada que brinde la satisfacción de las exigencias económicas, sociales y medioambientales del territorio en el que se está llevando a cabo. En estos contextos, el Gobierno cumple un papel esencial en la planificación del turismo, ya que, sin su intervención, el turismo evolucionará de forma precaria y carecerá de cohesión y dirección. Igualmente, la existencia de una política turística gubernamental permite reducir los posibles conflictos entre lo público y lo privado, lo que genera un clima de estabilidad y un marco de desarrollo en el que el sector privado puede actuar (Monfort, 2000). De esta forma, también se pueden reducir los posibles efectos negativos en los cambios paisajísticos provocados por las variaciones en el comportamiento recreativo (Chen et al., 2022).

Wahab (1992) citado en Monfort (2000) identifica seis grandes campos que resultan comunes en la construcción de cualquier política turística:

1. Promoción de la imagen nacional como una forma de comprender la embajada de un país en los ámbitos económicos y sociales en los que le interesa integrarse por razones económicas, políticas y sociales, etc.
2. Lograr objetivos de interés general a través de la fusión y la conversión de la política turística en un enlace más de la política general de un Gobierno.
3. Garantizar la seguridad y protección del turista para influir de manera positiva en la demanda turística.

4. La cooperación internacional es un objetivo de la estrategia operativa de una política turística ambiciosa y coherente.
5. El desarrollo sostenible de las regiones, que responde al uso responsable del territorio y la conservación del medio ambiente, sin descuidar el objetivo de posicionar competitivamente sus destinos turísticos.
6. Proporcionar un cambio en los modelos turísticos de la cantidad a la calidad, esto podría aportar mayores ingresos para mejorar la rentabilidad de las empresas, de las inversiones públicas e incluso tendría la capacidad de sustentar futuras necesidades creadas por el propio razonamiento económico.

Por otra parte, es importante recalcar la importancia de la planificación estratégica del turismo, que garantice su viabilidad posterior, mediante la aplicación de escenarios y proyecciones que fomenten el crecimiento ordenado de la actividad turística, promoviendo inversiones que canalicen la prosperidad económica y contribuyan al mejoramiento de la calidad de vida de los pobladores (Monfort, 2000). Como se ha mencionado con anterioridad, el Estado es el responsable de la administración pública del turismo; lo cual implica la elaboración de leyes macro que regulen y ordenen la actividad turística. En este contexto, González y Miralbell (2007) señalan la existencia de leyes generales de turismo y documentos normativos de carácter inferior, es decir, destinados a regular y controlar actividades específicas del sector. Las leyes de turismo establecen las bases para el fomento, la planificación y la promoción turística, así como los instrumentos para llevar a cabo; además, algunos reglamentos incorporan instrucciones para racionalizar de los recursos en pro del respeto al medio ambiente y de un desarrollo sostenible del turismo. La originalidad del concepto de política pública radica en que permite analizar, con un mismo término, tanto la producción normativa de las instituciones públicas (planes, leyes, decretos, resoluciones, ordenanzas, acuerdos, fallos jurídicos, etc.), como las actividades políticas y administrativas realizadas tanto por actores políticos y sociales como por autoridades para la elaboración, decisión, implementación y evaluación del proceso de la política, así como sus efectos en la sociedad y en la actividad política misma (Roth, 2020).

En general, las normas turísticas son esenciales para la gestión pública del turismo, ya que se elaboran para regular las empresas y las actividades que inciden directamente en la actividad turística, al tiempo que fomentan y controlan el desarrollo de estas (González y Miralbell, 2007). El proceso de elaboración de políticas culmina con la búsqueda de los mejores instrumentos disponibles para evaluar dichas políticas (Merino & Cejudo, 2019).

2.6. Instrumentos de la política turística

Los instrumentos de la política se pueden clasificar en cinco grupos según Velasco (2016), organizativos, normativos, fomento, mejora del conocimiento y comunicación (tabla 4).

Tabla 4. Instrumentos de la política turística

INSTRUMENTOS	CARACTERÍSTICAS	OBJETO
Instrumentos organizativos	Organizaciones públicas con competencias en turismo.	Auto organización
Instrumentos programáticos	Planes y programas elaborados para un territorio concreto o destino con un elemento central de cualquier política turística	Impulso y planificación
Instrumentos normativos	Instrumentos normativos que pueden ser leyes, reglamentos, estándares de cumplimiento	Regulación y ordenación
Instrumentos financieros	Medidas para el apoyo al fomento de ciertas actividades. Estímulos económicos pueden ser créditos, ayudas, subvenciones. Están vinculados a planes o programas	Fomento
Instrumentos de mejora del conocimiento	Planes o programas que se centran en potenciar la I+D+I	Difusión de formación e información
Instrumentos de comunicación	Campañas de comunicación para concienciar la importancia del turismo en el país	Difusión de valores

Fuente: Elaborado a partir de Velasco (2011).

Los *organizativos* están enfocados para el desarrollo de cualquier política, programa o acción. La relación interinstitucional es un elemento esencial en las políticas turísticas, por eso que este campo se divide en tres: las estructuras político-administrativas tradicionales, las estructuras ejecutivas dependientes, tanto orgánica como funcional o financieramente, de las anteriores y las estructuras de cooperación pública – privada.

Los *programáticos* son los planes y programas elaborados para un territorio o destino específico, y son un elemento central de cualquier política turística. El plan sería el conjunto de acciones y programas ordenados que contienen el proyecto político que, para un sector y un espacio, tiene un gobierno determinado. El plan contiene el referente esencial y las ideas que guiarán la acción pública en materia de turismo durante un período de tiempo específico. Esto implica la determinación de objetivos, la identificación de herramientas para alcanzarlos y la asignación de los recursos necesarios para su cumplimiento (Velasco, 2011).

Los *normativos* o de ordenación son las normas de carácter vinculante y de aplicación directa que generan derechos y/o obligaciones en materia turística. Es frecuente que las políticas públicas recurran a los instrumentos normativos.

Los de *fomento* son instrumentos que tratan de estimular que otros actores se sumen a los objetivos que persigue nuestra política, generalmente mediante estímulos económicos que se articulan a través de subvenciones, créditos blandos, ayudas no reembolsables, por ejemplo.

Los de mejora del *conocimiento* están relacionados con la necesidad de generar datos relevantes sobre el turismo, la importancia de que se realicen investigaciones en este campo y la voluntad de ayudar al conocimiento turístico. Se pueden mencionar como ejemplo los planes o programas que pretenden impulsar la I+D+i en el sector turístico o generar sistemas de información para apoyar la toma de decisiones.

Los de *comunicación* se ocupa de aprovechar su posición de liderazgo social para concienciar sobre determinados problemas y fortalecer determinados valores. En el caso del turismo, el instrumento de comunicación básico no tiene ese objetivo, sino la promoción de los destinos.

Los instrumentos de política no son simples mecanismos técnicos, tienen una dimensión socio institucional. Por un lado, expresan una representación particular de la relación entre gobernantes y gobernados, es decir, una forma particular de regular y controlar la social, mientras por el otro, portan una lógica institucional específica, a la luz de la cual proyectan valores, condicionan los comportamientos y distribuyen de manera diferenciada capacidades y recursos (Pierre y Le Galès, 2007).

3. Planificación estratégica como instrumento de la política turística

En consecuencia, entendiendo que la política turística debe tener instrumentos que permitan su ejecución y considerando que los instrumentos pragmáticos (planes, programas) son el elemento central de cualquier política turística, surge la siguiente interrogante ¿qué es planificación?, para Inskeep (1991) es organizar el futuro para conseguir ciertos objetivos. Cabe preguntarnos ¿qué ordenar?, ¿para qué ordenar?, ¿cómo ordenar?, por su puesto, el objeto de ordenación es el territorio, para cumplir una finalidad y objetivos prefijados, de manera que estimulen el beneficio colectivo propuesto, mediante el desarrollo económico equilibrado, la mejora de la calidad de vida, la gestión responsable de los recursos y la utilización racional del territorio (Sunyer et al., 2005).

Planificar se refiere al uso de técnicas y una visión lógica que permita establecer objetivos y acciones. “Puede ser entendida como una política del Estado para alcanzar un desarrollo turístico sostenible o como un instrumento metodológico, de uso público o privado, para alcanzar objetivos turísticos a través de un proceso estructurado de medidas” (Palomeque, 2008: 56). Los gobiernos deben entender que la planificación es un proceso de aprendizaje continuo que les permite actuar de manera eficiente en entornos inestables, inciertos o conflictivos. Mediante decisiones estratégicas basadas en una planificación sólida que incluya el desarrollo de capacidades a través de capacitaciones, asistencia técnica, investigación y

difusión de los resultados alcanzados (Máttar y Perrotti, 2014). El turismo tiene una naturaleza diversa y una estructura compleja, lo que lo define como un sector transversal e integrador de diversos componentes, cuyo análisis es fundamental durante su planificación. La importancia de la planificación en la actividad turística se debe a la necesidad de optimizar los recursos existentes en un territorio, de aprovechar los recursos potenciales y de fomentar el funcionamiento de actividades y procesos de producción y consumo (López, 2007).

Razquin (2002) afirma que la planificación turística tiene objetivos que van más allá de los puramente territoriales, ya que abarca otros aspectos relativos a la promoción y fomento, descendiendo a la programación como un instrumento independiente de la planificación. Además, el autor distingue dos tipos de planes dentro del ámbito turístico: los planes de ordenación, que tienen como fin la regulación del sector turístico; y los planes de promoción, que se encargan de la puesta en valor de los destinos turísticos y que más bien pueden ser entendidos como planes económicos (López, 2007).

Figura 1. Etapas básicas en el proceso de planificación turística



Fuente: Pearce (1989)

En la figura 1 se identifican las etapas básicas que plantea Pearce (1989) en el proceso de planificación turística. 1) análisis de los desarrollos turísticos. 2) evaluación de la posición turística actual. 3) formulación de la política turística. 4) definir las estrategias y finalmente elaborar programas operativos.

Se han experimentado diversos enfoques desde la perspectiva de su planificación, cada uno de ellos con el propósito de satisfacer un sector diferente; algunos son: el desarrollista, el económico, el enfoque espacial o territorial y el estratégico. Cada una de estas perspectivas se centra en modelos que sustentan su orientación y formas diferentes de concebir la

planificación turística (Nieto et al., 2018). Ivars (2003) cita a Getz (1987) para indicar que existen cuatro enfoques integrados de la planificación turística: el desarrollista, el económico, el físico y el comunitario.

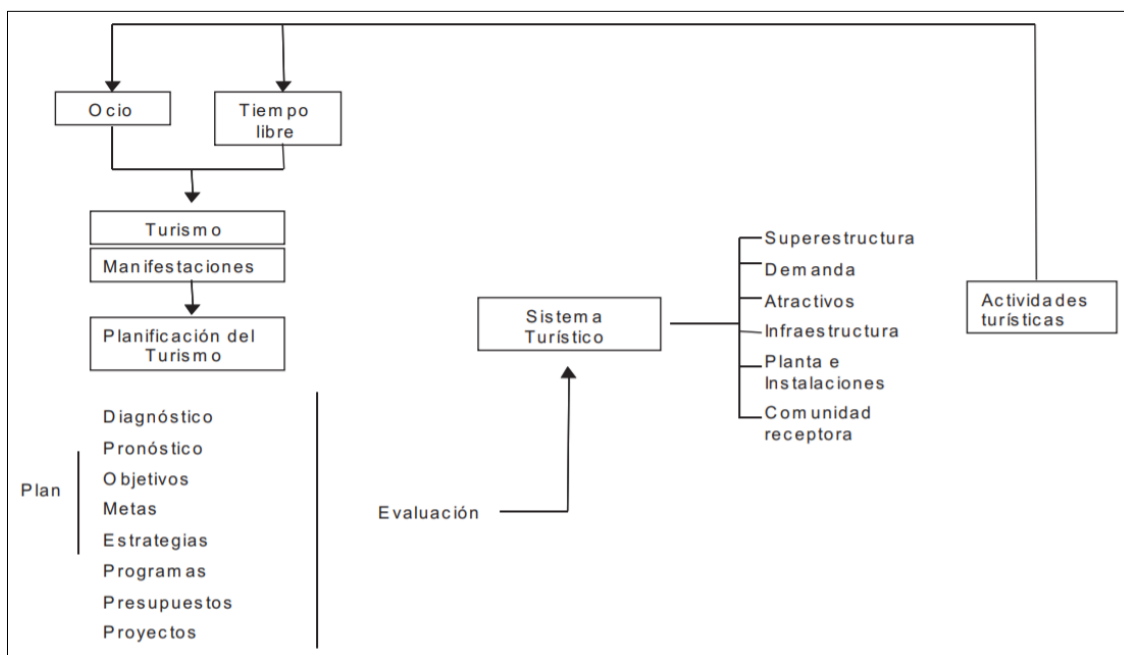
- a) Enfoque desarrollista: este enfoque se caracteriza por presentar una posición favorable y acrítica del turismo; ofrece previsiones de demanda turística con fines principalmente promocionales (Ivars, 2003; Osorio, 2006).
- b) Enfoque económico: comprende al turismo como una actividad potencial para la contribución al crecimiento de la economía regional, así como la reorganización productiva; priorizando los fines económicos frente a los sociales y ambientales, incluso dejando a un lado el estudio de la distribución social de los beneficios de la actividad turística (Osorio, 2006).
- c) Enfoque físico: integra la planificación turística con la ordenación del territorio para lograr un uso racional del suelo, tomando en cuenta los aspectos ambientales del mismo; sin embargo, no considera los principios culturales y sociales (Ivars, 2003; Osorio, 2006).
- d) Enfoque comunitario: considera la participación social en los procesos de planificación, actuando de manera paralela con el control local del desarrollo turístico, de manera que la población local sea su máxima beneficiaria; haciendo hincapié en el desarrollo de abajo-arriba (Ivars, 2003; Osorio, 2006).

3.1. Modelos de la planificación turística

El presente estudio se ha considerado el planteamiento de Osorio (2006) y se expone los modelos teóricos que fueron la base para el desarrollo del modelo integral de planificación turística.

3.1.1. Modelo para la Planificación Integral del Turismo de Molina (1987)

En el enfoque *desarrollista* se presentan algunos modelos, como el descrito en la figura 2, que considera el turismo como una manifestación del tiempo libre y el ocio, más allá de un único sector de la economía. Asimismo, se deben incluir a la comunidad receptora y a la superestructura como componentes del sistema turístico, teniendo en cuenta los factores culturales, sociales, psicológicos, políticos, legales, ecológicos y económicos que influyen en su forma de actuar. No obstante, se considera limitado en la actualidad frente a los modelos de planificación turística más recientes (Osorio, 2006).

Figura 2. Modelo para la Planificación Integral del Turismo de Molina (1987)

Fuente: Molina (1987) en Osorio (2006),

3.1.2. Modelo de Planificación Integral del Turismo de Molina y Rodríguez (2005)

Igualmente, Molina y Rodríguez recaban los elementos ya establecidos por Molina (1987), añadiendo una segunda etapa en la planificación, dos etapas en la planificación, lo cual hace que su concepción sea más consistente. Asimismo, se recomienda que la elaboración de programas y su presupuestación se lleven a cabo como parte de la etapa de aplicación y fuera del documento del plan, lo que resulta más oportuno, desde un punto de vista operativo (Osorio, 2006).

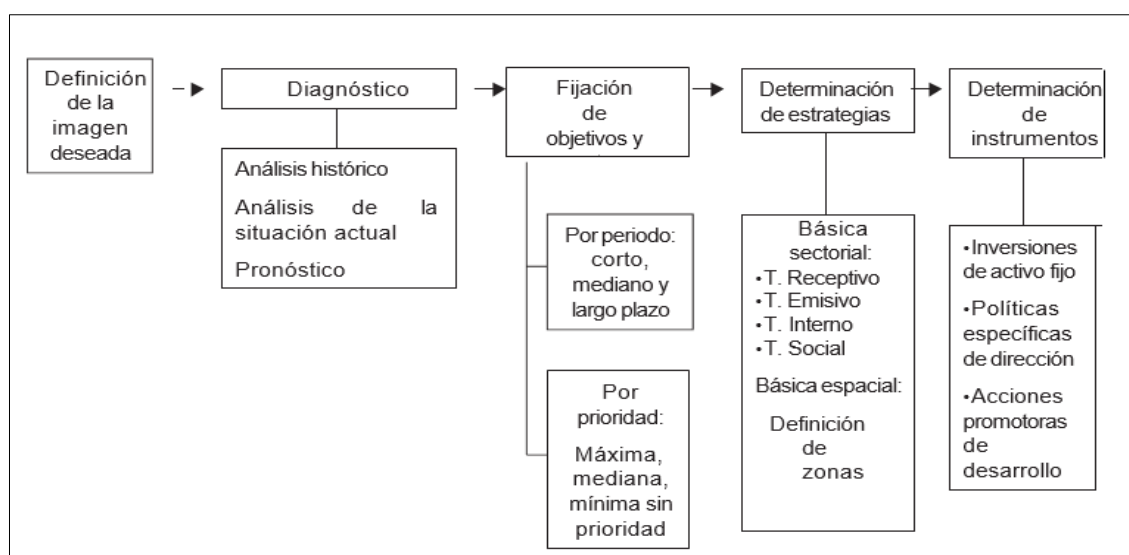
En la primera parte del modelo se encuentra el documento denominado plan, el cual no puede ser aplicado por sí solo, sino que requiere ser acompañado por los programas y proyectos. Los planes examinan la situación, objeto de estudio, metas en cuanto a su progreso en el futuro y proponen las formas e instrumentos necesarios para alcanzar los objetivos planteados. En la fase de aplicación se refiere a los aspectos relacionados con la vinculación entre las propuestas del plan y la realidad. Esta fase incluye la programación, presupuestación, instrumentación y la evaluación de las acciones necesarias para cambiar el objeto de la planificación en el sentido deseado (ver tabla 5).

Tabla 5. Modelo de Planificación Integral del turismo de Molina y Rodríguez (2005)

FASE	ACTIVIDADES (ETAPAS)	DOCUMENTO
Definición	Diagnosís Prognosis Establecimiento de fines Selección de estrategias Selección de instrumentos	Plan
Aplicación	Programación Presupuestación Instrumentación Evaluación	Programa Proyecto

Fuente: Molina y Rodríguez (2005)

Figura 3. Modelo de Planificación para el Desarrollo de Hernández Díaz (1982)



Fuente: Hernández (1982)

3.1.3. Modelo de Planificación para el Desarrollo de Hernández Díaz (1982)

El presente modelo de planificación metodológica es un prototipo para el desarrollo del turismo, similar al de Molina y Rodríguez (2005) en la etapa de definición. Hernández (1982) propone aspectos importantes que son: la definición de la imagen deseada; la descripción pormenorizada de la situación existente (diagnóstico); seguida de una etapa que especifique con claridad los objetivos y las metas, cuya consecución permite la determinación de estrategias como elemento imprescindible del proceso de planeación y una etapa final que define, clasifique y ordene los instrumentos específicos de planificación (ver figura 3).

En el segundo enfoque, el económico, que comparte características con el anterior, refuerza su carácter de actividad exportadora y su potencial contribución al crecimiento económico

(Arnandis i Agramunt, 2017). En consecuencia, los factores del mercado (análisis de oferta y demanda) son los elementos fundamentales para tener en cuenta desde esta perspectiva (Osorio, 2006).

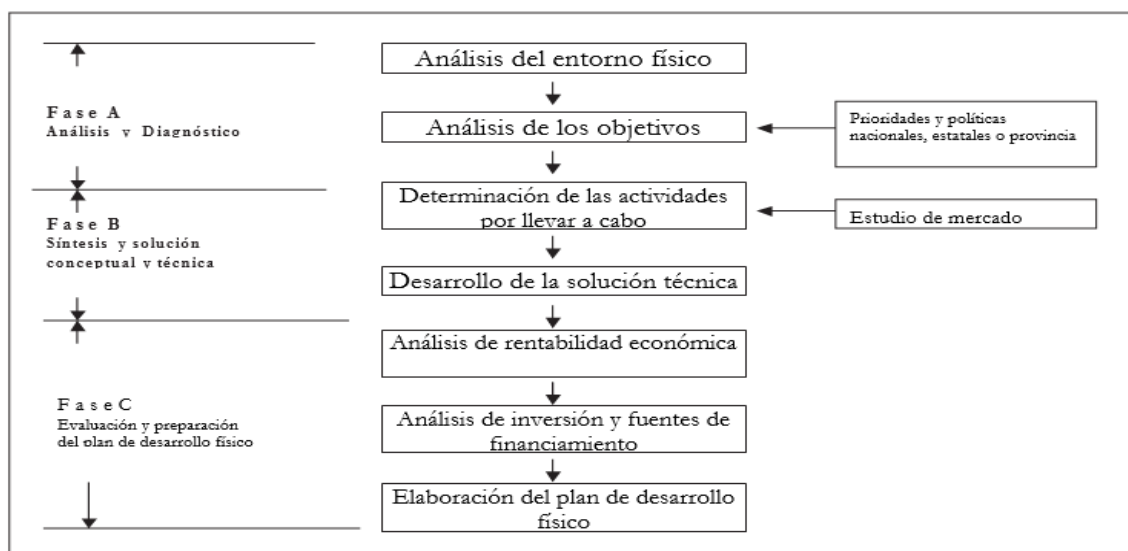
3.1.4. Modelo de Planeación Económica del Turismo de Bote (1990)

El modelo de Bote (1990) se fundamenta en una concepción sistémica de la planificación económica desde una perspectiva española, en la que se reconocen tres subsistemas: el de planeamiento, el de ejecución y el de evaluación y control. La primera fase del subsistema se divide en una etapa de investigación o diagnóstico y otra de formulación de la estrategia. Su metodología de análisis ha supuesto una aportación importante a los estudios de diagnóstico (Osorio, 2006).

3.1.5. Modelo de Planeación Turística de Boullón (1978)

En el tercer enfoque, el espacial o físico, la aplicación del modelo de Boullón es relevante para la planificación local y tiene acciones asociadas con la elaboración de proyectos arquitectónicos. Esta propuesta es una idea que se basa en la planificación urbana de orientación americana y es una base para analizar el entorno físico, haciendo hincapié en los recursos turísticos disponibles, a fin de elaborar un plan maestro para el aprovechamiento de estos (Osorio 2006).

Figura 4. Modelo de planeación turística de Boullón (1978)



Fuente: Boullón (1978) citado en Osorio (2006).

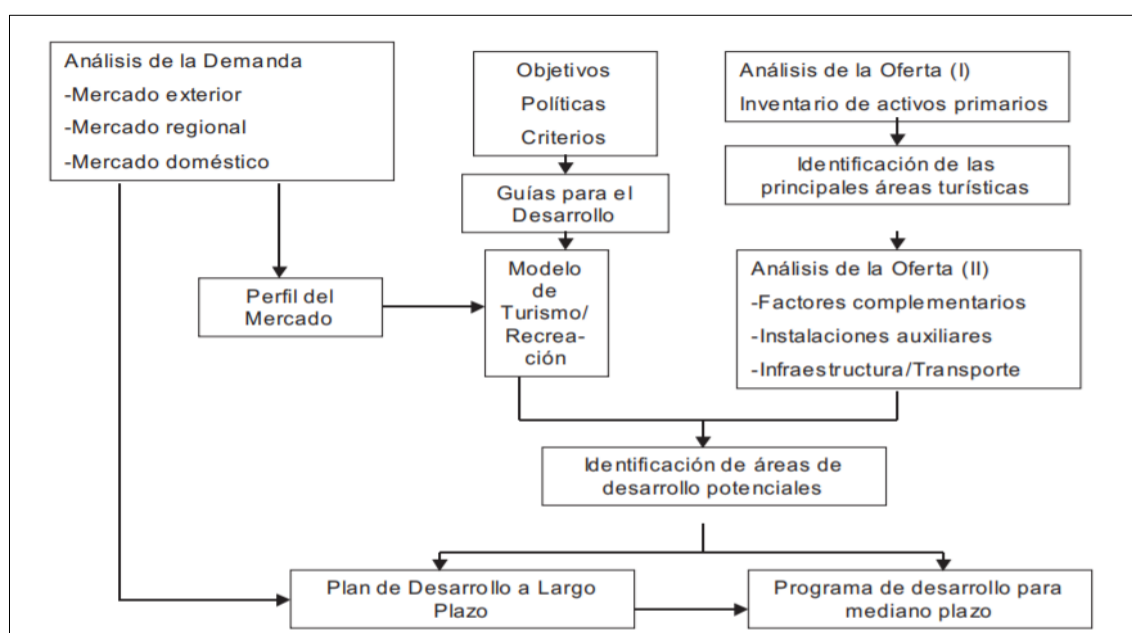
Este modelo es similar a los anteriores en la etapa de diagnóstico, en la que se analiza el entorno y los objetivos; en este momento se tiene en cuenta el análisis de las políticas y se realiza un estudio del mercado. En la siguiente etapa de síntesis y solución de los conceptos

y técnicas, en la que se determinan las actividades que se llevarán a cabo y las soluciones técnicas. En la etapa final, se evaluará y se preparará el plan de desarrollo, en el que se deben tener en cuenta los aspectos de rentabilidad económica, inversión y fuentes de financiación (ver figura 4).

3.1.6. Modelo de Planificación en el Nivel Nacional de Pearce (1988)

Del mismo modo, el modelo de Pearce presentado en la figura 5 indica que la identificación de áreas de potencial desarrollo es un elemento esencial del proceso de planificación; en este caso, el análisis de la demanda se realiza para definir el modelo turístico a seguir y, en consecuencia, seleccionar las áreas que requieren prioridad (Osorio, 2006). Se establece el perfil del mercado, se establece el modelo, se realiza un análisis de la oferta y la demanda, se identifican las áreas de desarrollo potenciales para definir el plan de desarrollo a largo plazo y los programas de desarrollo a mediano plazo.

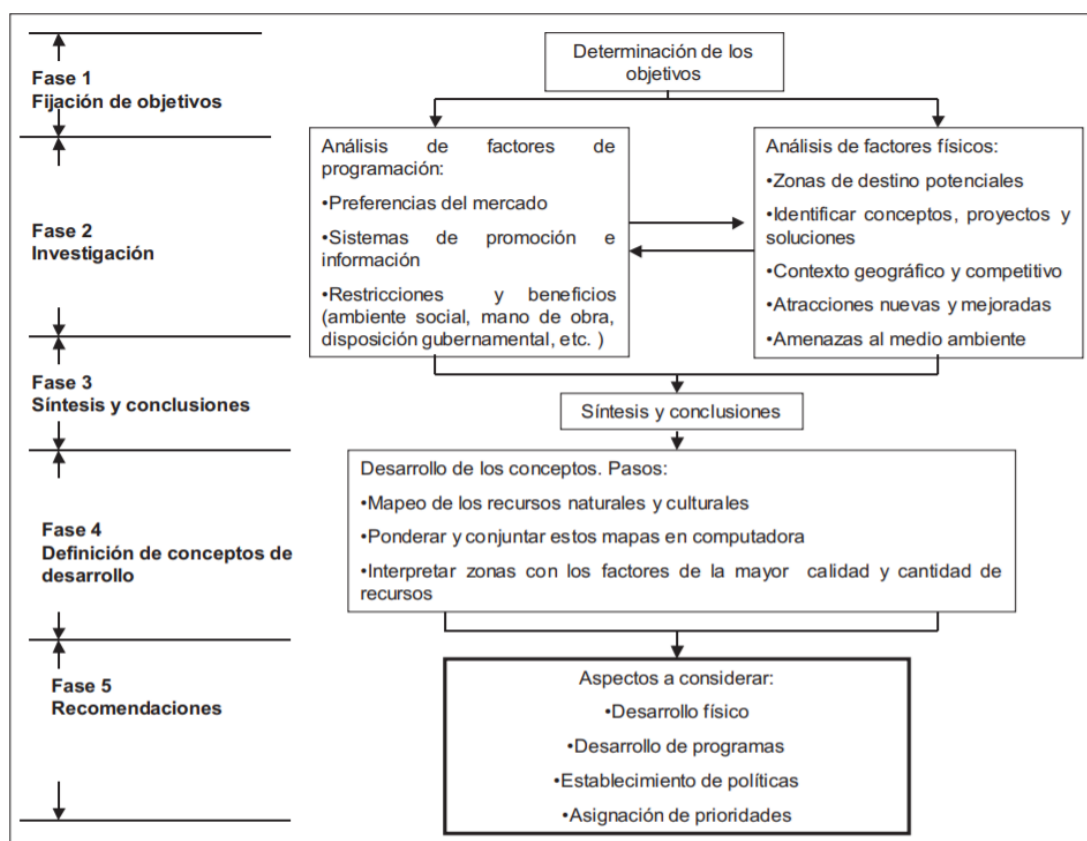
Figura 5. Modelo de Planificación en el Nivel Nacional de Pearce (1988)



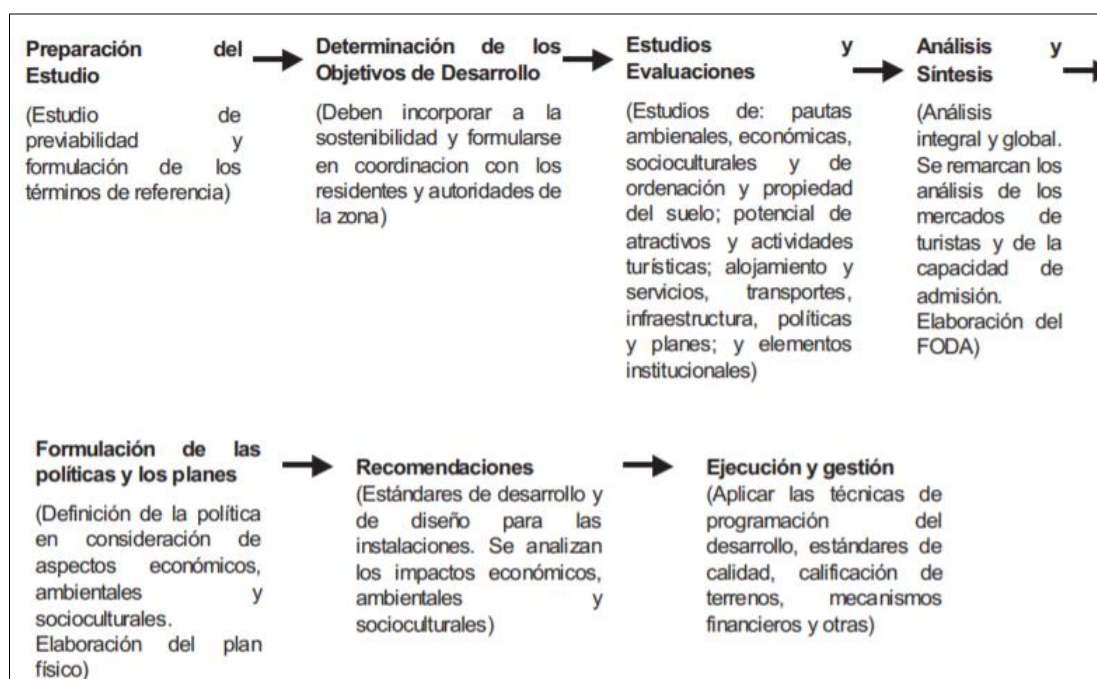
Fuente: Pearce (1988 citado en Osorio 2006).

3.1.7. Modelo de Planificación Turística de Gunn

Gunn (2002) es otro autor que sigue este enfoque, quien presenta sus cinco fases de análisis: establecer los objetivos de la investigación, investigar, sintetizar y concluir, definir conceptos clave de desarrollo y recomendar. Del mismo modo que Pearce examina el mercado, también tiene en cuenta factores de programación y factores físicos que ayudan a comprender las zonas con factores de calidad, teniendo en cuenta el desarrollo físico, el desarrollo de programas, el establecimiento de políticas y la asignación de prioridades (ver figura 6).

Figura 6. Modelo de Planificación Turística Regional de Gunn (2002)

Fuente: Gunn (2002)

Figura 7. Modelo de Planificación Turística Nacional y Regional de la OMT

Fuente: Osorio (2006).

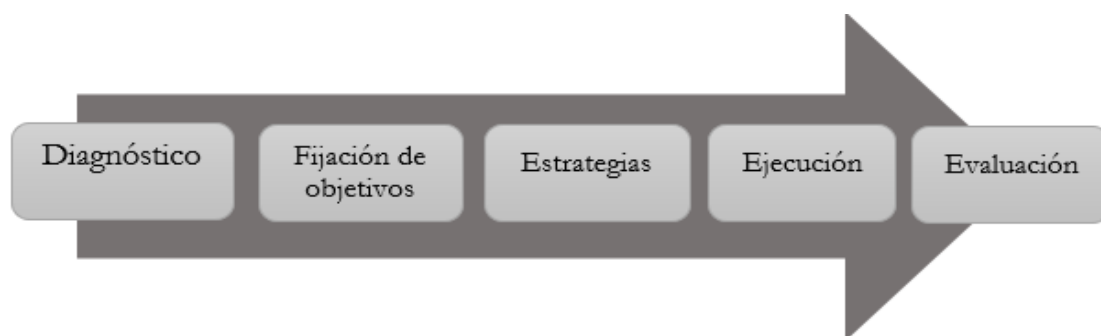
3.1.8. Modelo de Planificación Turística Nacional y Regional de la OMT

El modelo de la figura 7 representa el primer aporte de la OMT. Una propuesta sencilla para las autoridades latinoamericanas, que indica cómo se debe llevar a cabo la planificación turística, teniendo en cuenta los principios de sostenibilidad y la participación de la comunidad local en el proceso (Osorio, 2006).

El último enfoque, el estratégico, ha sido el modelo dominante en las organizaciones en general, ya sea pública o privada, debido a su capacidad de adaptación en contextos cambiantes e inciertos. Se ha preparado el modelo de la OMT como una propuesta de planificación turística más para autoridades locales, en este caso municipales, en una edición preparada para Latinoamérica y El Caribe en 1999. Se considera que este planteamiento está más cerca del concepto de planificación estratégica, ya que diferencia los elementos de análisis externo de los internos, establece prioridades en las distintas fases del proceso y define la participación de los representantes de la comunidad local como un elemento de interacción esencial.

Los modelos teóricos se dividen en tres tipos: los que examinan el sistema en conjunto (globales), los que solo examinan partes del sistema (espaciales o temporales o de comportamiento, motivacionales) y los que se centran en los impactos que genera la actividad (económicos, sociales, ambientales o en su conjunto) (Arnandis i Agramunt, 2017). En conclusión, existen diversos modelos de planificación turística que pueden ajustarse a la realidad de cada destino. La mayoría de los modelos presentados en la tabla 5 contienen elementos y etapas que se presentan en la figura 8.

Figura 8. Elementos de un modelo de planeación turística



Fuente: Osorio (2006).

Se han elaborado diferentes modelos de planificación para el desarrollo del sector turístico, que han ido cambiando, ajustando elementos fundamentales como la sostenibilidad y la participación de los agentes sociales (Yumisaca et al., 2022). En la tabla 6 se muestran los enfoques de planificación estratégica adaptados a la sostenibilidad y a la intervención de los actores. Blanco (2019) afirma que la inclusión de una visión integral del turismo en los procesos de planificación aún carece de técnicas y metodologías.

Tabla 6. Modelos de planeación turística

Enfoque	Modelo	Autor	Año	Relación con la sostenibilidad	Participación con los actores
Desarrollista	Modelo de planificación integral del turismo	Molina, Sergio	1982	Bajo	Escasa
	Modelo de planificación para el desarrollo	Hernández	1982	Bajo	Escasa
	Modelo de planificación integral del turismo	Molina & Rodríguez	1987	Bajo	Escasa
Económico	Modelo de planeación económica del turismo	Bote	1990	Bajo	Escasa
	Modelo de planificación turística	Kaiser & Helver	1983	Bajo	Escasa
Espacial	Modelo PASOLP (secuencia para el análisis del producto para la planificación del turismo y la recreación).	Lawson & Baud-Bovy	1977	Bajo	Mediana
	Modelo de planificación turística	Boullón	1978	Bajo	Escasa
	Modelo de planificación en el nivel nacional	Pearce	1988	Medio	Escasa
	Modelo para la planificación de los espacios turísticos	Vera et al.	1997	Alto	Suficiente
	Modelo de planificación turística regional	Gunn	2002	Alto	Escasa
	Modelo de planeación del turismo alternativo	Zamorano	2012	Alto	Mediana
Estratégico	Modelo de planificación estratégica en turismo	Acerenza	1985	Alto	Mediana
	Modelo de planificación turística nacional y regional	OMT	1994	Alto	Mediana
	Modelo para la elaboración de un plan estratégico local de desarrollo turístico sostenible	OMT	1999	Medio	Suficiente
	Modelo de planificación y mercadotecnia para el desarrollo turístico	Godfrey & Clarke	2000	Medio	Mediana
	Modelo básico de planificación turística	Ivars	2003	Bajo	Escasa

Fuente: Nieto et al. (2018), Yumisaca et al. (2022).

En resumen, los modelos expuestos representan diferentes enfoques de gestión, entre los cuales se destaca sobre todo la sostenibilidad a razón de la escasez de los recursos no solamente ambientales sino también sociales y económicos, por cuanto pueden ser analizados como modelos de gestión en aspectos críticos como la sostenibilidad así también la participación de actores involucrados. Los modelos de gestión de destinos juegan un papel crucial en la promoción de prácticas de turismo sostenible y la minimización de los impactos negativos en el medio ambiente y las comunidades locales. Estos modelos brindan un marco para que los destinos gestionen y controlen de manera efectiva sus actividades turísticas,

asegurando que se alineen con principios sostenibles. Una forma en que los modelos de gestión de destinos contribuyen al turismo sostenible es a través de la implementación de prácticas de turismo responsable. Esto incluye promover la conservación del medio ambiente alentando a los turistas a minimizar su huella de carbono, reducir la generación de desechos y apoyar actividades ecológicas. Además, estos modelos alientan a los destinos a preservar su patrimonio cultural y promueven la participación de la comunidad, asegurando así que las comunidades locales se beneficien del desarrollo turístico. Otro aspecto importante de los modelos de gestión de destinos es el establecimiento de normas y directrices para el desarrollo turístico. Al planificar y regular cuidadosamente las actividades turísticas, los destinos pueden evitar el hacinamiento, proteger los ecosistemas frágiles y administrar los recursos de manera sostenible. Esto puede incluir medidas como controlar el número de visitantes, limitar el desarrollo de infraestructura en áreas sensibles y promover opciones de transporte sostenible.

Finalmente, Jennifer Blanke y Teresa Chiesa; "The Travel & Tourism Competitiveness Report" analizan para el Foro Económico Mundial los modelos de gestión de destinos que buscan equilibrar el crecimiento del turismo con la preservación ambiental y cultural, en sus diferentes reportes bianuales. El turismo juega un papel importante en la economía global actual, contribuyendo a la sostenibilidad ambiental, social y económica. La afluencia de turistas, la creación de puestos de trabajo turísticos y la generación de ingresos turísticos internacionales son variables clave que contribuyen a la sostenibilidad general de los destinos. A continuación, se explora la interconectividad entre estas variables y su impacto en el medio ambiente, la sociedad y la economía. Se citará a una serie de autores, a partir de los cuales se profundizará en la importancia de equilibrar el crecimiento del turismo con la preservación del medio ambiente y las comunidades locales.

Afluencia turística y Sostenibilidad ambiental: El creciente número de turistas que visitan un destino tiene un impacto directo en su sostenibilidad ambiental. Según Smith (2015), cuando la afluencia de turismo excede la capacidad de carga de un destino, puede resultar en una degradación ambiental. El hacinamiento, la contaminación, la deforestación y la perturbación de la vida silvestre son algunos de los efectos negativos asociados con la alta afluencia de turismo. Por lo tanto, los modelos de gestión de destinos deben centrarse en estrategias de desarrollo sostenible que limiten el número de visitantes y aseguren una gestión adecuada de los recursos.

Empleo turístico y Sostenibilidad social: Los empleos turísticos juegan un papel crucial para garantizar la sostenibilidad social dentro de un destino. Según Hall (2010), la industria del turismo brinda oportunidades de empleo para las comunidades locales, lo que contribuye al alivio de la pobreza y al desarrollo socioeconómico. La creación de empleos turísticos empodera a las personas, impulsa las economías locales y promueve la participación de la

comunidad. Sin embargo, es fundamental garantizar condiciones de trabajo justas, igualdad de género y la inclusión de grupos marginados para lograr la sostenibilidad social en el turismo.

Ingresos turísticos internacionales y Sostenibilidad económica: Los ingresos por turismo internacional se refieren a los ingresos generados por las actividades turísticas receptoras. Estos ingresos tienen un impacto directo en la sostenibilidad económica de un destino. Según Page y Connell (2014), los ingresos por turismo contribuyen a los ingresos de divisas, la diversificación de las exportaciones y el crecimiento económico. También facilitan la inversión en infraestructura, salud, educación y preservación cultural. Por lo tanto, los gobiernos deben adoptar políticas que promuevan prácticas de turismo sostenible para maximizar los beneficios económicos y minimizar los impactos negativos en las comunidades locales.

Sheth (2016) argumenta que la gestión de la afluencia turística requiere un enfoque holístico que considere la capacidad de carga de un destino, las estrategias de gestión de visitantes y el desarrollo de infraestructura. Al implementar prácticas de turismo sostenible, los destinos pueden lograr un equilibrio entre el crecimiento del turismo y la preservación del medio ambiente. Pearce (2012) enfatiza la importancia de crear empleos turísticos de calidad que empoderen a las comunidades locales y contribuyan a la sostenibilidad social. Esto implica brindar oportunidades de capacitación, promover condiciones de trabajo justas y apoyar el espíritu empresarial dentro del sector turístico, mientras que Lanza y Pigliaru (2000) destacan la importancia de los ingresos internacionales por turismo como un componente crucial de la sostenibilidad económica. Argumentan que la gestión cuidadosa de la financiación del turismo es esencial para reinvertir en infraestructura, proteger el patrimonio cultural y promover el desarrollo económico sostenible.

Bramwell y Lane (1999) analizan el concepto de desarrollo turístico sostenible, enfatizando la necesidad de una planificación de destinos que incorpore los principios de protección ambiental, participación comunitaria y viabilidad económica. Koens, Papp y Postma (2018) enfatizan la importancia de la colaboración de las partes interesadas para lograr un turismo sostenible. Involucrar a las comunidades locales, los turistas y las agencias gubernamentales en los procesos de toma de decisiones contribuye a un crecimiento turístico equilibrado y mejores resultados de sostenibilidad. Gössling et al. (2012) examinan el vínculo entre el crecimiento del turismo y los impactos ambientales. Sugieren que los modelos efectivos de gestión de destinos deberían centrarse en reducir la huella de carbono, promover el transporte sostenible y concienciar a los turistas sobre la importancia de la conservación del medio ambiente. Haywood y Müller (2018) analizan el papel de los esquemas de certificación de turismo sostenible en la promoción de prácticas respetuosas con el medio ambiente. Argumentan que tales certificaciones ayudan a los turistas a tomar decisiones informadas,

fomentan un comportamiento sostenible y apoyan a los destinos en sus esfuerzos de sostenibilidad.

Font, O'Connor y Gössling (2017) destacan el potencial del turismo sostenible para contribuir a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de las Naciones Unidas. Al alinear las actividades turísticas con los ODS, los destinos pueden garantizar un enfoque más holístico de la sostenibilidad, abordando las preocupaciones sociales, económicas y ambientales simultáneamente. Weaver (2011) enfatiza la importancia de la preservación cultural en el desarrollo del turismo sostenible. Al respetar y preservar las tradiciones, las costumbres y el patrimonio locales, los destinos pueden atraer visitantes y mantener la autenticidad y la integridad cultural del lugar. Finalmente, Mitchell y Reid (2000) analizan el papel de la educación y la conciencia turística para lograr resultados de turismo sostenible. Argumentan que educar a los turistas sobre los impactos de sus acciones y promover un comportamiento de viaje responsable puede contribuir a la sostenibilidad a largo plazo de los destinos.

El presente trabajo destaca a la afluencia de turistas como variable fundamental del turismo tanto en representación de la demanda y su generación de divisas y empleo turístico, así como también principal factor crítico de sostenibilidad medio ambiental, por la presión antropogénica que representa para los destinos. A continuación, se presentan cinco autores destacados que han discutido este tema:

1. Weaver (2005) argumenta que la afluencia de turismo puede conducir a una mayor contaminación, consumo de recursos y generación de desechos, lo que puede tener efectos perjudiciales para el medio ambiente.
2. Gössling et al. (2006) destacan que el rápido crecimiento del turismo y el alto número de visitantes pueden exceder la capacidad de carga de los recursos naturales y los ecosistemas, lo que lleva a la degradación y pérdida de la biodiversidad.
3. Fennell (2008) sugiere que la afluencia turística descontrolada puede provocar la destrucción del hábitat, la deforestación y el agotamiento de los recursos naturales, lo que afecta el equilibrio ecológico general.
4. Higham y Lück (2019) enfatizan que la afluencia turística a gran escala puede provocar emisiones de gases de efecto invernadero, lo que contribuye al cambio climático y compromete la sostenibilidad a largo plazo de los destinos.
5. Buckley (2020) analiza el concepto de exceso de turismo, en el que la afluencia excesiva de turismo puede ejercer una presión significativa sobre la infraestructura local, perturbar a las comunidades locales y dañar los sitios y ecosistemas del patrimonio cultural.

3.2. Tipos de planificación

De acuerdo con Chiavenato citado en Villacís (2019) existen cuatro tipos de planificación que se muestran en la tabla 7.

Tabla 7. Tipos de planificación

TIPO DE PLANIFICACIÓN	DESCRIPCIÓN
Planificación territorial	Permite la organización del territorio de manera que se pueda regular una determinada actividad, formular políticas públicas y encargarse de la administración pública del lugar.
Planificación estratégica	Se trata del proceso en la toma de decisiones dirigidas a alcanzar objetivos a largo plazo, que afectan a la organización/sector/territorio, y que se lleva a cabo de forma deliberada y sistemática. Incluye plazos más largos y es más amplio, ya que se desarrolla en los niveles jerárquicos más altos de una organización o de un territorio.
Planificación operativa	Hace referencia a los planes y acciones que se establecen para alcanzar ciertos objetivos, con el fin de optimizar y maximizar los resultados.
Planificación prospectiva	Se trata de la función administrativa que establece de manera anticipada qué debe hacerse y qué objetivos se deben alcanzar, proporcionando condiciones racionales para la organización/sector/territorio y planificándose con base en ciertas hipótesis respecto a la realidad actual y futura.
Planificación táctica	Señale los pasos concretos necesarios para poner en marcha un plan estratégico, con el objetivo de orientar a la organización/sector/territorio hacia la consecución de resultados satisfactorios.

Fuente: Villacís (2019)

3.3. Planificación territorial o física como instrumento de la política turística

La planificación turística territorial es una herramienta que se ha creado a partir de la evolución de las políticas territoriales y turísticas, así como de la innovación en la gestión pública. El turismo es una práctica social y económica que requiere el fundamento espacial para su desarrollo, lo que conduce a la existencia de diversas formas de ocupación del territorio (López, 2007). El espacio geográfico tiene un impacto en los procesos de producción/consumo del fenómeno turístico. La ordenación territorial trasciende una simple delimitación de zonas, y es una opción esencial para el equilibrio social y económico (Antón y González, 2005).

Esta forma de planificación se centra en el suelo y los elementos naturales del espacio que es objeto de planificación, lo cual debe responder al interés del conjunto de la sociedad; se ocupa de esta forma de ordenar las infraestructuras territoriales y coordinar los planeamientos urbanísticos (Fernández, 2004; López, 2007). De acuerdo con Razquin citado en López (2007:54) la planificación territorial es “una función de intervención administrativa a través de la cual las administraciones públicas regulan una determinada área de actividad con un cierto carácter de globalidad y marcan las políticas públicas a desarrollar dentro de dichas áreas, a la vez que determina el marco jurídico de su desarrollo”. Asimismo, los principios de sostenibilidad se hacen evidentes en los procesos de desarrollo territorial, teniendo en cuenta el desplazamiento y movilidad que se produce de la actividad turística, los cuales requieren el factor espacial. En lo que respecta a los desarrollos territoriales turísticos, se aprecia la asociación e interdependencia entre la sostenibilidad, los procesos de implantación y el enfoque de la planificación (López, 2007).

Escalas espaciales de la planificación del turismo

De acuerdo con Sancho, citado en López (2007), el enfoque y el contenido de una planificación varían en función del nivel en el que se pretende actuar, lo que determina cuatro niveles: local, regional, nacional y supranacional. El plan de turismo se hace a diferentes niveles, cada nivel se centra en diferentes grados o especificaciones. Como no siempre es fácil de lograr, la planificación debe elaborarse siguiendo una secuencia, desde lo general a lo específico, ya que los niveles generales sirven de guía para elaborar planes específicos (Inskeep, 1991).

A escala local, la planificación se centra en normalizar los usos del suelo, proporcionar servicios de salud, seguridad, salud, entre otros; y promover la localidad en la que se planifica (López, 2007).

A escala regional, El objetivo final es conseguir una coordinación entre los distintos organismos locales en una estructura territorial superior que permita la prestación de servicios de transporte e infraestructuras de comunicación, así como establecer las condiciones necesarias para la promoción del territorio o para la realización de inversiones públicas (López, 2007). Esta escala es más específica que el nivel nacional. Aunque el grado de especificidad de los dos niveles depende del tamaño del país o la región (Inskeep, 1991).

A escala nacional, la planificación se centra en coordinar las actividades de los organismos regionales y provinciales para promocionar el turismo hacia el exterior, así como en la elaboración de legislación turística y la cooperación con organismos internacionales. Los marcos económicos, financieros, fiscales y laborales son fundamentales en la planificación nacional, ya que a través de ellos se fomenta la competitividad del sector turístico y se refuerza la política turística (López, 2007). Se centra en los elementos siguientes: política turística,

estructura física, rutas en el país y la conexión, estructura legislativa e inversión política, estrategias de marketing y programas de promoción, programas de educación, desarrollo de facilidades, consideraciones del impacto y la implementación de técnicas y programas (Inskeep, 1991).

A escala supranacional, la planificación pretende determinar las tendencias del mercado y los datos estadísticos internacionales sobre turismo. Esto posibilita la aparición de marcos científicos-tecnológicos que contribuyan al desarrollo y el crecimiento del turismo, la armonización de las legislaciones y el impulso del tráfico (López, 2007). Particularmente dirigido al servicio de transporte internacional (Inskeep, 1991). Lo que se dice a nivel mundial tiene consecuencias a nivel nacional y local en la mayoría de los países (Alliu, 2011).

3.4. Planificación estratégica como instrumento de la política turística

A mediados del siglo XX, la planificación estratégica se convirtió en un ejercicio importante para las empresas privadas, con el objetivo de definir su estrategia de permanencia o competencia, así como su viabilidad en el mercado (Sunyer, et al., 2005). Hasta mediados de los ochenta, era una práctica básicamente privada. Las categorías de consumidores, mercados, crecimiento industrial y riesgo administrativo eran independientes del sector público. En Ecuador, muchas empresas privadas han realizado una planificación estratégica. No obstante, algunos estudios se han centrado en la adaptación de la metodología para la planificación a nivel cantonal, lo que a menudo ha dado lugar a un "Plan de Desarrollo Integral Cantonal" (Burgwal y Cuéllar, 1999).

Este tipo de planeación tuvo sus primeros fundamentos en la década de los años sesenta con Andrews y Ansoff (Mintzberg, 1997 citado por Osorio, 2006: 308), quienes definieron las cuatro características distintivas del análisis del ambiente, el establecimiento de la misión, los objetivos y las metas, el análisis DAFO y la proyección de la aplicación de los recursos existentes. Posteriormente a ellos, varios investigadores han propuesto modelos para su aplicación.

La planificación estratégica es una herramienta potente de análisis, reflexión y toma de decisiones colectivas sobre el quehacer actual y el trayecto que deben recorrer las comunidades, organizaciones e instituciones. No solo deben responder a los cambios y las demandas del entorno para alcanzar la mayor eficiencia y calidad en sus intervenciones, sino que también deben proponer y llevar a cabo las transformaciones que requiere el entorno (Burgwal y Cuéllar 1999). La complementariedad de la planificación estratégica en cuanto a la urbana se debe, por tanto, a la capacidad de la primera de introducir otras dimensiones (económica, tecnológica, cultural) en el proceso, y a que introduce elementos dinamizadores y acciones que no puede hacer la planificación urbana (Sunyer, y otros, 2005).

Farinós et al. (2005) afirman que es un proceso estratégico, por lo que implica a los ciudadanos y a los agentes económicos en la toma de decisiones locales. Como la sociedad es muy compleja y se mueve con rapidez, se diseñan estrategias que se puedan adaptar a una realidad que cambia más deprisa de lo que lo hacen las normas y las administraciones. Desde esta perspectiva, la planificación estratégica es una herramienta esencial para la toma de decisiones de las instituciones públicas, ya que permite identificar prioridades y asignar recursos en un contexto de cambios y altas exigencias para progresar hacia una gestión comprometida con los resultados (Armijo, 2009).

Tabla 8. Objetivos e instrumentos de la planificación física y la planificación estratégica

Planificación territorial del turismo	
<i>Objetivos</i>	Definir el modelo de desarrollo de un destino turístico y ordenación de su crecimiento funcional. Se debe organizar un proceso en función de su variable espacial, física: determinación de los usos, funciones, zonificación y norma. A distintas escalas posibles: Parcial/total; sectorial/global
<i>Instrumentos operativos</i>	Plan territorial turístico: Plan de Desarrollo Turístico del Destino. Plan general de urbanismo (turístico). Planes sectoriales o parciales.
Planificación estratégica del turismo	
<i>Objetivos</i>	Diseñar, decidir un conjunto de acciones para: Optimizar el sistema o modelo turístico del destino ya consolidado. La acción estratégica aplicada a cualquier momento (fase de desarrollo) y ámbito del proceso, dados los rápidos cambios del escenario y de los factores que afectan al escenario turístico. Todo proceso de toma de decisiones, independientemente de la temporalidad y de su naturaleza, está impregnado por la planificación estratégica.
<i>Instrumentos operativos</i>	Plan estratégico, ya sea sectorial o integral; a una escala determinada: local/regional/nacional.

Fuente: López (2007).

De acuerdo con Valls (1988) citado por Palomeque (2008), los objetivos de la planificación estratégica (turística) son: 1. Identificar las alternativas de desarrollo; 2. Adaptarse a los cambios; 3. Mantener las diferencias; 4. Crear condiciones deseables; y 5. Evitar condiciones indeseadas. Entre los requisitos de la planificación estratégica (turística) se encuentra el hecho de que será acordada entre todos los agentes y será sostenible (Palomeque, 2008). De este modo, se puede afirmar que la creación de consensos es uno de los objetivos propios del Plan, incluso de mayor importancia que el logro de un "virtuosismo" técnico en la elaboración de diagnósticos y propuestas (OMT, 1999).

3.4.1. Componente de la planificación estratégica

Los objetivos definen lo que se quiere conseguir y en cuánto tiempo se alcanzará. Afectan la dirección general y la viabilidad de la entidad (Andrews citado en Villacís, 2019). Según Monfort (2000), deben ser específicos para cada Gobierno de acuerdo con sus condiciones económicas y expectativas de crecimiento y desarrollo. Otro objetivo será disponer de estadísticas fiables que permitan establecer escenarios y proyecciones y coordinar adecuadamente con el resto de las políticas (Rivas & Magadán, 2012). La misión se refiere a la actividad que la organización realiza, así como al entorno en donde se encuentra y los recursos que dispone. La visión es la imagen a largo plazo que la organización pretende alcanzar, la cual debe ser realista y, al mismo tiempo, ambiciosa. Los valores de una empresa se refieren a los modos de actuación de una organización, y son los principios profesionales que tiene una organización para el diseño de sus productos. Se pueden considerar estos valores como la calidad, el medio ambiente y la innovación, entre otros. En resumen, la cultura organizativa está formada por las normas, valores y pautas de conducta, compartidas y no escritas, que rigen a los miembros de una organización y determinan su comportamiento (Villacís, 2019).

Los principios fundamentales de la planificación y gestión estratégicas a criterio de Corral et al. (2009) son:

1. El entorno es cambiante y predecible, por lo que su futuro no está sujeto a leyes inmutables, sino que está afectado por la libertad de los hombres, quienes son agentes de su destino.
2. Las organizaciones y la sociedad construyen su futuro mediante sus decisiones actuales, lo que significa que tienen una libertad y poder.
3. En consecuencia, la organización y los individuos se encuentran en un contexto de relaciones de poder internas y externas.
4. Para construir su futuro, los individuos deben tomar decisiones; necesitan la anticipación, la actitud conspirativa y saber hacia dónde quieren ir.
5. Tiene dos niveles de toma de decisiones: el superior, que se encarga de la estrategia; y el que está por debajo, que trata las cuestiones operativas.
6. Se preocupa por la misión, por saber si estamos por buen camino, por el escenario hacia el cual se avanza y por los grandes cursos de acción.
7. Visualizan la gestión estratégica como un proceso constante y sistemático que detecta las oportunidades, para aprovecharlas, y las amenazas del entorno, para protegerse de ellas; y que busca detectar los problemas estratégicos clave en el futuro de la organización
8. En cuanto al entorno cambiante y los planes de los otros actores, observan hacia el futuro y detectan las señales de los cambios, de las amenazas y de las oportunidades que pueden ser importantes para la estrategia.

9. El plan no puede ser rígido ni elaborado fuera del departamento superior de la organización; deben ser flexibilizados para facilitar la adaptación de la organización a las condiciones cambiantes.
10. Los planes no deben sustituir ni descartar la intuición y el buen juicio de los líderes y directivos.
11. La planificación, la gestión estratégica y la prospectiva son, en esencia, una actitud, un modo de ver el entorno, el futuro y la toma de decisiones.
12. Esto implicaba desarrollar y usar ciertas técnicas, como la construcción de escenarios, el Delphi y otros similares.

La planificación estratégica del turismo “corresponde al nivel más alto de dirección de la actividad turística de un territorio y es responsabilidad de las altas autoridades como ministros, secretarios de estado, o los directores-gerentes de los organismos nacionales de turismo” (Acerenza, 1985: 50), quienes se encargan de establecer los ejes principales con base en los cuales se desarrollará la actividad turística de un sector. Por lo dicho, la planificación estratégica del turismo puede considerarse como un proceso que permite definir objetivos de desarrollo, las políticas públicas, y el uso y el ordenamiento de los recursos que serán empleados para fines turísticos. En consecuencia, el llevar a cabo un proyecto integral del área geográfica implicada y concebida completa o parcialmente como un producto turístico. Ese territorio, destino y producto turístico debe ser comprendido como la suma de muy diversas realidades: paisajes, empresas, infraestructura, equipamiento, entorno social, patrimonio, etcétera (Rivas & Magadán, 2012).

Este tipo de planificación se lleva a cabo a largo plazo debido a que requiere un cierto período de tiempo para demostrar su influencia en el desarrollo del turismo, no obstante, dicho período dependerá de la naturaleza de la actividad y de la magnitud y la vida útil de las inversiones de infraestructura y/o equipamiento (Acerenza, 1985). Por otra parte, Baron, como se indica en Acerenza (1985), propone un horizonte temporal de cinco a 15 años como horizonte temporal en la planificación estratégica del turismo, en el que los dos primeros años corresponden al corto plazo, el lapso entre los tres y cinco años se considera medio plazo, y finalmente, denominó período futurista aquel que se encuentra más allá de los 15 años.

3.4.2. Plan estratégico de turismo

El Plan Estratégico de Turismo es un instrumento de gestión que se basa en el análisis, la elaboración y el consenso, y por el cual se establecerán los objetivos, las estrategias, los programas, los proyectos y las actividades o actuaciones organizadas a corto, mediano y largo plazo. Este documento nos brinda la posibilidad de desarrollar el destino turístico de manera

planificada, involucrando a los diferentes actores públicos, locales o sectoriales, identificando los papeles y el nivel de participación de cada uno en este proceso (Miralbell et al., 2010).

El Plan Estratégico de Desarrollo Turístico Sostenible es un instrumento técnico que justifica la política turística que se pretende adoptar. Es una guía de acción sectorial que contiene una rigurosa justificación de cada una de las recomendaciones estratégicas para el sector (Rivas & Magadán, 2012). Se concreta en el encadenamiento de una serie de fases y tareas evolutivas y coherentes entre sí, en las que el éxito de cada una de ellas se deriva del correcto desarrollo de la anterior, centrado en buena medida en la aceptación de sus conclusiones por parte del conjunto de la sociedad local (OMT, 1999). La administración pública local es quien inicia y lidera todo el proceso de planificación y se hace responsable de sus resultados, a través de un procedimiento que no por participativo deja de ser ordenado. En cualquier momento existe una dirección técnica que impide posibles derivaciones hacia una interpretación espontánea o amorfa de la metodología de elaboración (OMT, 1999).

El éxito de un plan estratégico depende de la voluntad política y de la implicación de los agentes sociales. No puede haber una planificación estratégica efectiva sin la participación de los ciudadanos (Farinós et al., 2005). El plan estratégico debe ser un proceso participativo, que consta de un documento elaborado por los distintos agentes socioeconómicos del territorio y no solo por un grupo de expertos. Hay que promover la participación de todos los actores que intervienen en el funcionamiento del turismo en el destino, desde el sector privado hasta las diferentes administraciones, que deben saber dirigir el desarrollo dentro de unos márgenes de sostenibilidad ambiental, social, económica y cultural (Miralbell et al., 2010). Se utiliza el plan estratégico como medio de discusión y unificación de diagnósticos, coordinación y concreción de actuaciones públicas y privadas, así como un marco coherente y estable de movilización y cooperación de los agentes sociales (OMT, 1999: 35).

En un enfoque colaborativo o interactivo hacia la planificación turística, el énfasis está en la planificación “con” más que la planificación “para” los stakeholders (actores) (Hall, 2008). Asimismo, es importante señalar que el objetivo principal del Plan no es tanto la elaboración de un “programa de gobierno turístico local”, sino la consecución de un “contrato político” entre las administraciones públicas y la sociedad civil sobre el modelo turístico futuro deseable para el territorio y la comunidad local (OMT, 1999).

Hall (2008) afirma que el impacto que el proceso de planificación estratégica tiene sobre la organización, sus actividades y su entorno, incluye a las distintas partes interesadas. Estos impactos son, entonces, supervisados y evaluados mediante la selección de indicadores adecuados como parte de la revisión en curso y el reajuste de la organización a su entorno. Con indicadores y métodos de seguimiento adecuados para cada caso, resulta imprescindible el sistema de evaluación continuada. De lo contrario, puede incurrirse en uno de los mayores peligros de la planificación estratégica: la banalización. Precisamente por ser una estructura

flexible, un proceso relativamente abierto y un acuerdo global que tiene valor de “contrato político” pero no de norma jurídica, requiere una voluntad directiva muy fuerte. Pero también se presta a formar parte del “pensamiento blando” y convertirse en una pseudo legitimación de un conjunto de actuaciones y proyectos solamente articulados sobre el papel... (Borja, 2000 citado por Farinós et al., 2005: 121).

La planificación turística estratégica plantea problemas de carácter metodológico y político. El último plantea problemas tales como la capacidad de liderazgo (capacidad para alcanzar consensos), la falta de legitimidad democrática (si los consensos se producen entre agentes considerados representativos, pero que no han sido legitimados por las urnas) y el peligro de una excesiva flexibilidad que relaje los mecanismos de control y conduzca a un excesivo liberalismo que ponga pocos límites a las intervenciones del capital (por ej. en cuestiones como el urbanismo) (Farinós et al., 2005).

Como se tiene en cuenta, la planificación y la política pública son términos que están estrechamente relacionados (Hall, 2008: 9). Este concepto indica la importancia de la política sobre la planificación, lo que sugiere que las políticas proporcionarán el marco en el que se lleva a cabo la planificación, asegurando que las fuerzas del mercado por sí solas no dictan el desarrollo del turismo, y que los instrumentos de política sean el vehículo por el cual se logra la política (Lickorish y Jenkins, 1997: citado por Kerr, 2003: 30).

Healey (1997) afirma que las políticas públicas y la planificación son procesos sociales a través de los cuales las formas de pensar, las formas de valorar y las formas de actuar se construyen activamente por los participantes. Por tanto, la planificación, como parte del contexto de las relaciones sociales dentro de la toma de decisiones y la formulación de políticas, tiene la capacidad de mejorar las relaciones sociales, con el fin de desarrollar una práctica más participativa y equitativa.

Esto nos lleva a la compleja cuestión de las nuevas formas de gobierno del territorio como consecuencia de una hipotética evolución de los tradicionales sistemas de regulación a las nuevas formas de gobernanza, más indicativas. Las políticas se adaptan a cada territorio, y no al revés, como sucede hoy, mediante nuevos instrumentos como los contratos, acuerdos o convenios entre administraciones, pero también entre el sector público, el sector privado y el tercer sector, todos los actores locales concernidos por la toma de decisiones (Farinós, 2008).

En resumen, Palomeque (2008: 65) señala: "lo que diferencia la planificación estratégica de otros tipos de planificación es que se trata de un proceso orientado a la acción: la planificación tradicional genera expectativas, mientras que la planificación estratégica combina acciones". Asimismo, se diferencia del tradicional planteamiento urbano debido a que es más comprensible y menos normativo (Farinós et al., 2005).

En consecuencia, este modelo de planificación estratégica también se distingue de la planificación clásica a medio o largo plazo, en que no se limita a adaptar las expectativas a las tendencias derivadas del modelo existente (método de escenarios), sino que piensa en transformarlas de acuerdo con las metas deseadas (visiones territoriales). De este modo, contribuye a abordar los problemas antes de que se presenten, fomentando políticas proactivas (Ferinos et al., 2005).

El éxito que la planificación estratégica alcanzó en las ciudades se debe principalmente a la complejidad de los problemas, a la mayor competencia territorial, a la exigencia de participación de los agentes locales, a las limitaciones que presentan los instrumentos de planificación tradicional, así como al creciente protagonismo de las ciudades como espacios que lideran el desarrollo local (Miralbell et al., 2010).

3.5. Planificación prospectiva

Además de la planificación estratégica, surge la prospectiva, entendida como una ciencia que se ocupa del estudio del futuro para comprenderlo y poder establecer las bases para transformar el presente y lograr el futuro deseado, también llamado futuro posible (Astigarraga, 2016). Ackoff (citado en Máttar y Perrotti, 2014: 175) menciona que “la planificación es estratégica en cuanto involucra el diseño del futuro (prospectiva) y las rutas para alcanzarlo (estrategia)”. Una organización considera a la prospectiva como una consideración que tiene el fin de aclarar las acciones de carácter estratégico (Godet y Durance, 2007).

La planificación prospectiva es un instrumento de la política turística de gran relevancia, que se fundamenta en un conjunto de métodos y técnicas que tienen como objetivo analizar el futuro y proponer mecanismos que contribuyan a controlarlo, lo que implica compromisos para ser implementados. Se caracteriza por ser participativa, ya que todos los subsistemas de un sistema planifican, y no es una sola parte la que planifica para todas (Molina y Rodríguez, 1991; Martínez, 2017). El desarrollo de la prospectiva en la gestión pública se sustenta en que fomenta prácticas que optimicen la capacidad de gobernar, convirtiendo el aprendizaje colectivo en un factor estratégico que impulse el rendimiento de los gobiernos (Máttar y Perrotti, 2014). Este tipo de planificación es el punto de encuentro entre la prospectiva, la planeación estratégica y el desarrollo organizacional, pues las mismas se entrelazan y se llevan una a la otra, implicando una visión de futuro a largo plazo. Por eso, en un mundo cambiante, los gobiernos, las organizaciones y las empresas deben planificar de manera prospectiva para actuar con flexibilidad y sin perder el rumbo en el cumplimiento de sus objetivos (Godet y Durance, 2007; Astigarraga, 2016). Es un proceso sistemático y participativo que tiene como objetivo generar conocimiento sobre el futuro de la ciencia y la tecnología mediante la

construcción de visiones a medio y largo plazo que permitan tomar decisiones hoy (Cornejo et al., 2017).

Como una aproximación integrada de la prospectiva estratégica, se utiliza el método de escenarios que tiene como objetivo el residir a la empresa en su entorno, considerando sus especificidades y sus competencias. Asimismo, permite establecer representaciones de los futuros posibles, así como las estrategias que se deberán seguir para alcanzarlos. “La descripción de un futuro posible y de la trayectoria asociada a él constituyen un escenario” (Godet, 1993: 39). Los escenarios se diferencian tradicionalmente entre los escenarios posibles, es decir, todo lo que se puede imaginar; los escenarios realizables, es decir, todo lo que es posible teniendo en cuenta las restricciones que puedan tener los mismos y los escenarios deseables que figuran dentro de los posibles, pero no son todos necesariamente realizables. De igual manera, dichos escenarios pueden clasificarse de acuerdo con su naturaleza o probabilidad como referenciados, tendenciales, contrastados o normativos (Godet, 1993).

Los objetivos de este método se centran en descubrir cuáles son las variables clave del estudio, relacionándolas mediante un análisis explicativo global lo más exhaustivo posible. Por otro lado, busca determinar los actores fundamentales, sus estrategias y los medios de los cuales disponen para realizar sus proyectos. Finalmente, pretende describir la evolución del sistema estudiado en forma de escenarios, teniendo en cuenta las evoluciones más probables de las variables clave, y a partir de los juegos de hipótesis sobre las acciones de los actores (Godet, 1993).

4. Competitividad Turística

En los últimos años, el desempeño turístico, la competitividad del destino y su medición han atraído cada vez más la atención en la literatura sobre turismo. De hecho, el turismo se ha convertido en una valiosa actividad económica, en especial porque actualmente está en boga salir del ambiente hogareño y relajarse encontrando lugares nuevos, inusuales y remotos para visitar. Esto ha permitido a la administración pública planificar y desarrollar políticas turísticas basadas en estrategias y acciones operativas que crean una ventaja sobre sus competidores. En consecuencia, se ha convertido en una tarea de investigación muy importante para evaluar el rendimiento de cada área frente a sus competidores clave, con el objetivo de identificar las acciones estratégicas necesarias para mantener o fortalecer su posición como líder del mercado (Cracolici et al., 2008).

La competitividad es analizada como “la capacidad del destino para crear e integrar productos con valor añadido que sostienen sus recursos, al tiempo que mantienen su posición en el mercado en relación con sus competidores” (Hassan, 2000: 239). La competitividad de destinos turísticos está asociada a la capacidad de la zona para proporcionar bienes y servicios

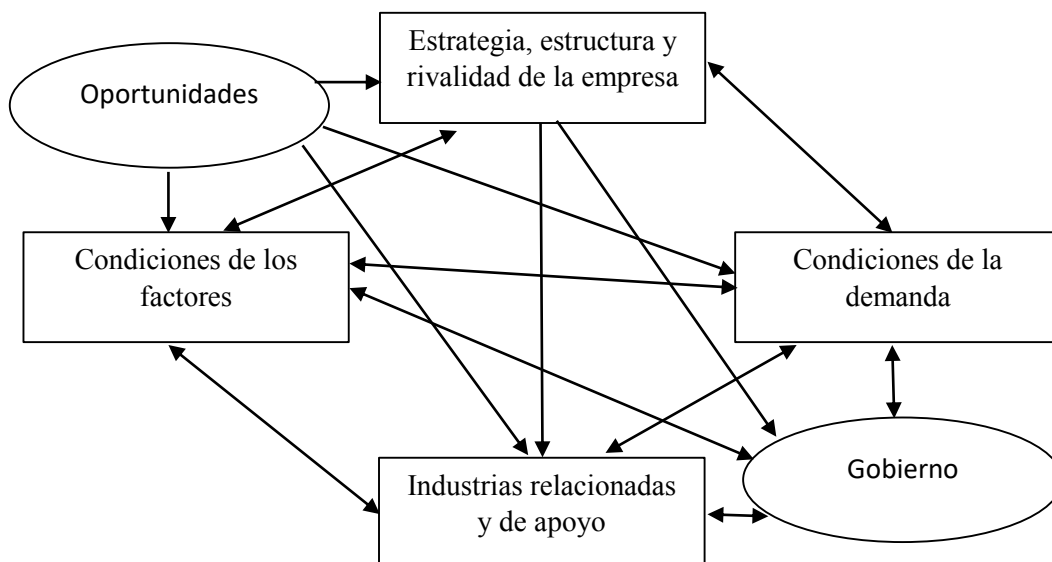
a los turistas de mejor forma que la competencia (Cibinskiene & Snieskien, 2015). Desde el punto de vista de estos investigadores, la competitividad turística parece estar relacionada únicamente con la posición relativa de los mismos en los mercados turísticos (Sánchez, 2006). Sin embargo, el concepto de competitividad turística más divulgado y citado en la literatura académica es el de Ritchie y Crouch (2005), debido a la solidez del modelo teórico que lo sustenta. Estos autores definen la competitividad del destino turístico de la siguiente manera: “lo que hace a un destino turístico verdaderamente competitivo es su habilidad para incrementar el gasto del turista y para atraer cada vez más visitantes al tiempo que se les proporcionan experiencias memorables y satisfactorias, haciéndolo de manera rentable, al tiempo que se incrementa el bienestar de los residentes y conservando el capital natural del destino para las generaciones futuras” (Ritchie y Crouch, 2005: 2). O bien como los científicos Go & Govers (2000); Crouch & Ritchie, (1999); Dwyer & Kim (2003); Enright & Newton (2004); Hassan (2000) que han analizado la competitividad de los destinos turísticos y la relacionan con el bienestar de la población local.

La competitividad es la capacidad de una empresa o destino para desarrollar e implementar estrategias competitivas que permitan mantener o incrementar su cuota de productos en el mercado de forma sostenible. Esas capacidades están relacionadas con factores que pueden ser o no controlados por las empresas o destino, tales como la capacitación técnica de los recursos humanos y los procesos gerenciales administrativos hasta las políticas públicas, la infraestructura y otros aspectos relacionados con la demanda y la oferta (Medeiros et al. 2019). Esto significa que la competitividad no surge de manera espontánea o que es producto del tiempo y del azar; esta se planea y se construye mediante la conexión de diferentes actores: entorno físico y económico; empleados; administraciones locales, y la creación de una cultura de la competitividad que genere productos y servicios atractivos que hagan rentables a las empresas, respetando cultura y entorno (Nieto et al., 2018).

El concepto de competitividad puede parecer fácil de entender considerándola como la expresión de la superioridad cualitativa y cuantitativa de un actor, empresa, territorio, etc. sobre el conjunto de competidores reales y potenciales. Sin embargo, la complejidad del concepto se hace evidente cuando buscamos definir y medir analizando varias fuentes bibliográficas (Cracolici et al., 2008). A continuación, se explican los modelos más empleados en la literatura como son: El modelo del diamante de competitividad turística de Porter (1990), el modelo conceptual de la competitividad del destino turístico de Crouch y Ritchie (1999), el modelo integrado de Dwyer y Kim (2003), modelo de análisis de la competitividad turística de Jiménez y Aquino (2012), el modelo empleado por el monitor de competitividad del World Travel and Tourism Council (World Economic Forum, 2022). Es importante considerar que un modelo conceptual de competitividad es la base para la evaluación de la competitividad del destino turístico (Cibinskiene & Snieskien, 2015).

4.1. Modelo del diamante de la competitividad turística de Porter

Figura 9. Modelo de diamante de Porter



Fuente: Porter (1990)

El diamante de Porter (1990) es un modelo desarrollado por el economista norteamericano Michael Porter, uno de los autores más conocidos en la actualidad en el tema de la competitividad, quien evalúa por qué la ventaja competitiva tiene mayor importancia en una nación en comparación con la competencia global. Dicho modelo es representado por cuatro elementos que establecen el ambiente de una nación: las condiciones de los factores, las condiciones de la demanda, las industrias relacionadas y las industrias de apoyo y estructura y rivalidad (Porter, 1990).

La importancia de la competitividad reside en su capacidad para lograr que una empresa alcance una posición rentable y sostenible en consideración de las fuerzas externas que dirigen la competencia en la industria o mercado (Porter, 2015a). La meta de la estrategia competitiva de una unidad de negocios consiste en encontrar una posición en el sector industrial en donde se defienda mejor en contra de las fuerzas competitivas o influya en ellas a fin de sacar provecho de ellas (Porter, 2015b).

Como se aprecia en la figura 9, estos cuatro elementos se afectan mutuamente y un cambio en uno de ellos influye sobre los otros tres determinantes; además, el gobierno y el azar pueden influir indirectamente en la competitividad (Porter, 1990; Riasi, 2015). A continuación, la tabla 9 presenta las definiciones de cada uno de los elementos presentados anteriormente.

Tabla 9. Elementos del diamante de Porter

Elemento	Definición
Condiciones de los factores	Se refiere a los recursos que tiene en su poder una nación, el potencial de sus capacidades humanas y de la infraestructura.
Condiciones de la demanda	Está determinada por el crecimiento del mercado demandante, el grado de sofisticación de los compradores domésticos y anticipación de las necesidades de los compradores.
Industrias relacionadas y de apoyo	Prevalece la presencia o ausencia de empresas proveedoras, de igual forma como las empresas que están relacionadas y que generen competencias.
Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas	Está dada por las condiciones por medio del cual las empresas nacen, se organizan y se gestionan, así como la capacidad de analizar la rivalidad entre los competidores.

Fuente: Elaboración propia a partir de Porter (1990)

4.2. Modelo conceptual de la competitividad del Crouch y Ritchie (1999)

Crouch y Ritchie fueron pioneros en aportaciones conceptuales sobre la competitividad de los destinos turísticos, desarrollando así un marco de referencia para ayudar a un destino a competir de manera eficaz, afirmando que un destino turístico competitivo debe generar el bienestar de la población local (Garcés et al., 2018). En este sentido, los autores crearon un modelo conceptual de competitividad basado en el modelo diamante de Porter (1990) que se presenta en la figura 10. Este modelo pretende explicar los factores que influyen en la competitividad turística mediante conceptos y relaciones abstractas (Crouch y Ritchie, 1999).

En este modelo la competitividad de un destino depende de su entorno competitivo (micro) y del entorno global (macro). Por una parte, el entorno competitivo es el entorno inmediato al que el destino debe adaptarse para competir y está integrado por los agentes que operan en el sector tales como los agentes de viajes, residentes del destino, empleados, establecimientos de actividades turísticas, etc. Mientras el entorno global está compuesto por las fuerzas globales que afectan la composición y la naturaleza de la práctica turística en el destino como, por ejemplo, el creciente interés por el medio ambiente, los cambios demográficos en los mercados de origen, los cambios tecnológicos, entre otros (Crouch y Ritchie, 1999; Sánchez, 2006; Amaya y Schmidt, 2015). Crouch y Ritchie (1999) advierten el carácter cambiante y evolutivo de ambos entornos y aconsejan a los gestores de los destinos turísticos ajustarlos regularmente a la realidad de cada momento.

Figura 10. Modelo de competitividad de Crouch y Ritchie

Fuente: Ritchie y Crouch (1999).

Los recursos y atractivos principales son los elementos que harán que los visitantes potenciales elijan ese destino concreto y no otro y se dividen en seis categorías: fisiología (paisaje, climas, etc. del destino), la cultura y la historia (patrimonio monumental e histórico-artístico), las restricciones del mercado, la gama de actividades de ocio, los acontecimientos especiales (juegos olímpicos, exposiciones universales, campeonatos deportivos) y la superestructura turística (oferta de alojamiento, servicios de restauración, facilidades turísticas). A los recursos y atractivos principales hay que añadir el cuarto elemento del modelo que son factores y recursos complementarios, que es la base firme de la industria turística. Entre estos factores se encuentran infraestructura (servicios de transporte, sanidad, servicio de agua, etc.) la accesibilidad al destino, recursos facilitadores (instituciones financieras, calidad humana de los residentes, recursos de capital, etc.) y el sentido empresarial.

La gestión del destino son las actividades que aumentan el interés por los recursos y atractivos principales y que fortalecen la calidad y la efectividad de los factores y recursos complementarios. Entre estas actividades están el marketing (esfuerzos promocionales, políticas de precios, distribuciones y comercialización de paquetes turísticos, etc.), la calidad del servicio turístico, los sistemas de información, estructura organizativa, administración de los recursos (protección y sostenibilidad de los recursos vulnerables a la práctica turística).

Finalmente, los determinantes locales pueden limitar o potenciar, según los casos, la competitividad del destino. Entre estos determinantes se encuentran la propia localización física del destino, las dependencias de otros destinos, la seguridad ciudadana y los costes (el coste de la vida en el destino, los tipos de cambio de las divisas, etc.).

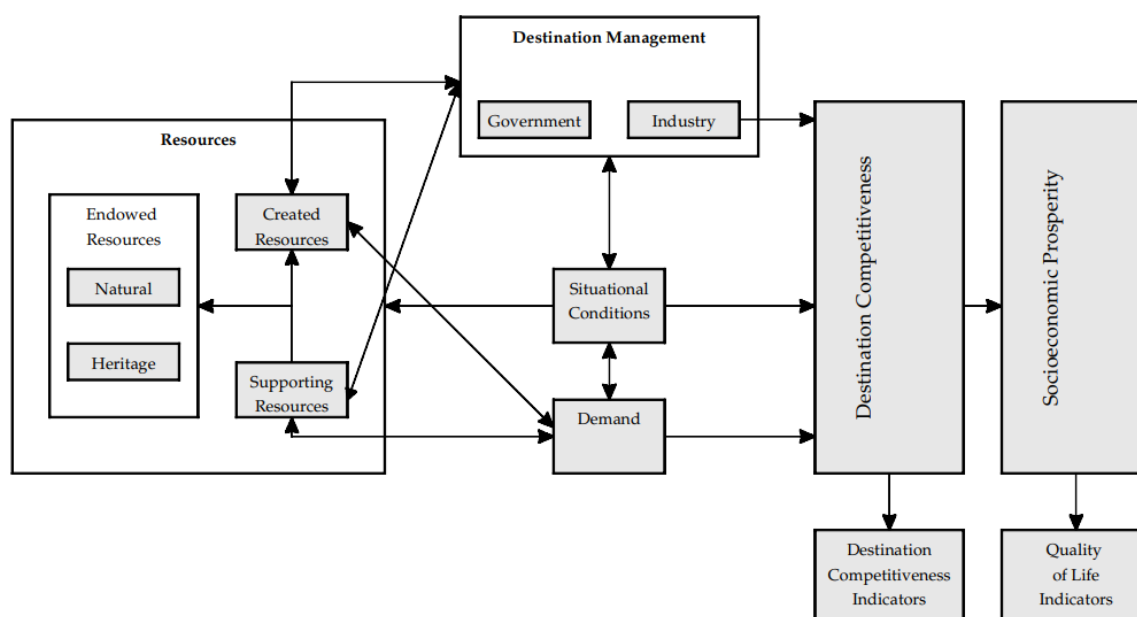
En resumen, el modelo de Crouch y Ritchie muestra muchos elementos diferentes en los que la competencia entre los destinos turísticos se basa. Por lo tanto, lograr un desempeño superior y una posición en el mercado depende de la capacidad de un destino para administrar y organizar sus recursos de acuerdo con una lógica sistemática, es decir, en una manera eficiente, a fin de maximizar el rendimiento en el mercado turístico competitivo.

4.3. Modelo integrado de Dwyer y Kim (2003)

Para Dwyer y Kim (2003) la competitividad de un destino depende tanto de la base como de las condiciones locales, pero a su vez es un factor determinante de la prosperidad socioeconómica del destino, en el sentido de que la misma es un objetivo intermedio de consecución del bienestar socioeconómico de los residentes.

El modelo propuesto se compone de tres grandes grupos de factores, el primero corresponde a los recursos, el segundo al entorno, la gestión y las condiciones de la demanda; y el tercero, es la síntesis de la competitividad del destino (ver figura 11). Los recursos pueden ser creados (naturales o culturales) o heredados (eventos especiales, tiendas, alojamientos, etc.), y los factores de apoyo se relacionan con la accesibilidad, calidad del servicio, hospitalidad y mercado (Dwyer & Kim, 2003; Jiménez y Aquino, 2012).

En cuanto a las condiciones situacionales, estas equivalen a las fuerzas del entorno que pueden influir de forma positiva o negativa en la competitividad del destino; la gestión de los destinos corresponde a las actividades encaminadas a fortalecer el poder de atracción de los recursos mientras las condiciones de la demanda establecen la imagen percibida y las preferencias de los turistas en el destino. Por último, el tercer grupo de factores hace alusión a la competitividad del destino que resulta de la interacción de los elementos anteriores y se vincula con la prosperidad regional y nacional (Dwyer & Kim, 2003; Jiménez y Aquino, 2012).

Figura 11. Modelo integrado de Dywer y Kim

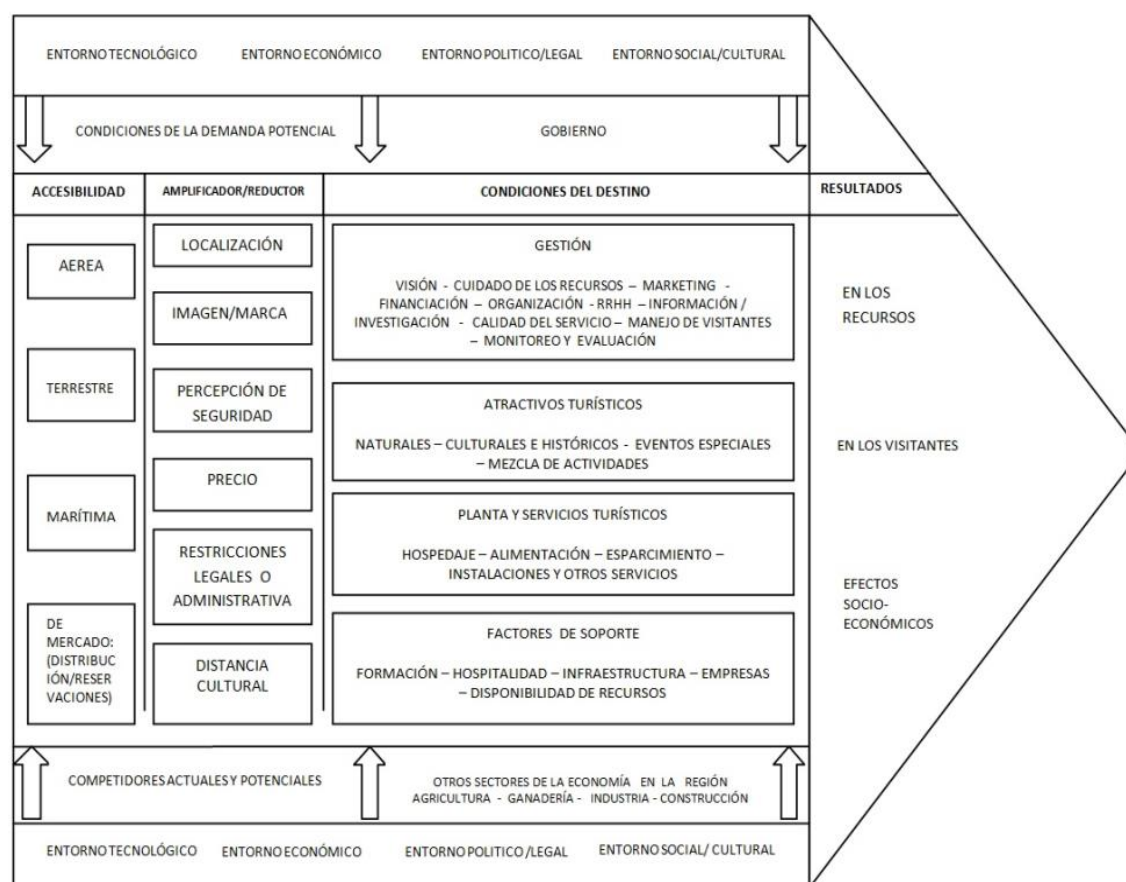
Fuente: Recuperado de Dywer y Kim (2003).

4.4. Modelo de análisis de la competitividad turística de Jiménez y Aquino (2012)

Este modelo permite evaluar la competitividad de un destino a través de la interpretación de factores agrupados con efectos comunes en la relación turista-destino que ocurre en diferentes momentos, así como en los resultados finales de esa relación en términos de satisfacción del turista, cuidado del ambiente, equidad y eficiencia económica (Jiménez y Aquino, 2012). Se elaboró siguiendo los modelos anteriormente analizados, pero la relación y organización de los factores es diferente. Se trata de una cadena de valor que se fundamenta en cuatro bloques de factores que tienen una relación y efecto continúa, principalmente de derecha a izquierda, pero también opera a la inversa, lo cual se observa en la figura 12 (Garcés et al., 2018).

El acceso es importante para valorar la competitividad de un destino turístico, ya que el disfrute de los atractivos y servicios turísticos está in situ, condición que exige el desplazamiento de la demanda y la necesaria existencia de medios de transporte e infraestructura adecuada. Por otra parte, los amplificadores o reductores permiten aumentar o reducir la posibilidad de que un destino sea visitado por una gran cantidad de personas. Finalmente, las condiciones y gestión del destino se conforman por los elementos integrantes de un destino y la naturaleza de la demanda (Garcés et al., 2018).

Por su parte el Monitor de Competitividad fue puesto en práctica del 2001 al 2004 con el objetivo de evaluar el grado de competitividad de más de 200 países con base en 65 indicadores de competitividad resumidos en ocho grandes grupos: competitividad de precios, factor humano, infraestructuras, medioambiente, tecnología, factor humano en la industria turística, apertura y desarrollo social (Jiménez y Aquino, 2012; Garcés et al., 2018).

Figura 12. Modelo de competitividad turística de Jiménez y Aquino

Fuente: Recuperado de Jiménez y Aquino (2012).

4.5. Modelo de medición de competitividad turística del Foro Económico Mundial 2022

Desde el año 2007 el Foro Económico Mundial (WEF) ha propuesto un modelo que permite medir la competitividad turística. Está delimitado por variables competitivas que se instrumentalizan en pilares. Estos posibilitan la medición de la competitividad en forma de índice, The Travel and Tourism Competitiveness Index (TTCI). Esta es una herramienta estratégica que mide aquellos factores y políticas que generan el desarrollo turístico en los diversos países a fin de mejorar la competitividad de la industria en sus economías nacionales (Pulido y Rodríguez, 2014). Los pilares que componen este índice han aumentado a partir del último informe The Travel and Competitiveness Report (TTCR), en el año 2008 (tabla 10).

Tabla 10. Evolución del índice de competitividad turística de la WEF

Estructura 2007	Estructura 2008 - 2013	Estructura 2015	Estructura 2021
Subíndice A: Marco Regulador P1: normativa gubernamental P2: sostenibilidad ambiental P3: seguridad y protección P4: salud e higiene P5: priorización de viajes	Subíndice A: Marco Regulador P1: normativa gubernamental P2: sostenibilidad ambiental P3: seguridad y protección P4: salud e higiene P5: priorización de viajes	Subíndice A: Entorno favorable P1: entorno empresarial P2: seguridad P3: salud e higiene P4: recursos humanos y mercado laboral P5: tecnologías de la información y comunicación	Subíndice A: Ambiente propicio P1: ambiente de negocios P2: seguridad y protección P3: salud e higiene P4: recursos humanos y mercado laboral P5: Preparación para las TIC's
Subíndice B: entorno empresarial e infraestructuras P6: infraestructura de transporte aéreo P7: infraestructura de transporte terrestre P8: infraestructura turística P9: infraestructura común de telecomunicaciones P10: competitividad-precio en la industria de viajes y turismo.	Subíndice B: entorno empresarial e infraestructuras P6: infraestructura de transporte aéreo P7: infraestructura de transporte terrestre P8: infraestructura turística P9: infraestructura común de telecomunicaciones P10: competitividad-precio en la industria de viajes y turismo.	Subíndice B: políticas de viajes y condiciones favorables P6: infraestructura de viajes y turismo P7: apertura internacional P8: competitividad-precio P9: sostenibilidad medioambiental	Subíndice B: políticas de viajes y condiciones favorables P6: priorización de viajes y turismo P7: apertura internacional P8: competitividad de precios
Subíndice C: Recursos humanos, naturales y culturales P11: recursos humanos P12: percepción nacional del turismo P13: recursos naturales y culturales	Subíndice C: Recursos humanos, naturales y culturales P11: recursos humanos P12: afinidad por viajes y turismo P13: recursos naturales P14: recursos culturales	Subíndice C: Infraestructura P10: infraestructura aérea P11: infraestructura terrestre y marítima P12: infraestructura turística	Subíndice C: Infraestructura P9: infraestructura de transporte aéreo P10: infraestructura de transporte terrestre y portuario P11: infraestructura de servicios turísticos
		Subíndice D: Recursos naturales y culturales P13: recursos naturales P14: recursos culturales	Subíndice D: Impulsores de la demanda de viajes y turismo P12: recursos naturales P13: recursos culturales P14: recursos no relacionados con el ocio
			Subíndice E: Sostenibilidad en viajes y turismo P15: sostenibilidad del medio ambiente P16: condiciones y resiliencia socioeconómica P17: impacto y presión de la demanda de viajes y turismo.

Elaboración propia a partir de Díaz y Parra (2016)

Tabla 11. Índice de competitividad turística de la WEF aplicado por autores

Índice de desarrollo de viajes y turismo		
Pilar	Variable	Autores
Ambiente propicio	1. Ambiente de negocios	Dupeyras y MacCallum (2013); Mazanec, Wöber y Zins (2007); Rodrigues y Carresqueira (2011)
	2. Seguridad y protección	Mazanec y Ring (2011); Dupeyras y MacCallum (2013); Rodrigues y Carresqueira (2011); Webster y Ivanov (2014); Caber, Albayrak y Matzler (2012)
	3. Salud e higiene	Mazanec y Ring (2011); Dupeyras y MacCallum (2013); Mazanec, Wöber y Zins (2007); Rodrigues y Carresqueira (2011); Webster y Ivanov (2014); Caber, Albayrak y Matzler (2012)
	4. Recursos humanos y mercado laboral	Gooroochurn y Sugiyarto (2005); Mazanec y Ring (2011); Dupeyras y MacCallum (2013); Mazanec, Wöber y Zins (2007); Webster y Ivanov (2014)
	5. Preparación para las TIC's	Gooroochurn y Sugiyarto (2005); Mazanec y Ring (2011); Rodrigues y Carresqueira (2011); Webster y Ivanov (2014)
Política de viajes y turismo y condiciones habilitantes	6. Priorización de los viajes y turismo	Mazanec y Ring (2011); Dupeyras y MacCallum (2013); Crouch (2010); Webster y Ivanov (2014)
	7. Apertura internacional	Gooroochurn y Sugiyarto (2005); Mazanec y Ring (2011); Mazanec, Wöber y Zins (2007)
	8. Competitividad de precios	Gooroochurn y Sugiyarto (2005); Mazanec y Ring (2011); Dupeyras y MacCallum (2013); Mazanec, Wöber y Zins (2007); Rodrigues y Carresqueira (2011); Crouch (2010); Webster y Ivanov (2014)
Infraestructura	9. Infraestructura terrestre y portuaria	Gooroochurn y Sugiyarto (2005); Mazanec y Ring (2011); Dupeyras y MacCallum (2013); Mazanec, Wöber y Zins (2007); Rodrigues y Carresqueira (2011); Crouch (2010); Webster y Ivanov (2014); Zhang et al. (2011); Caber, Albayrak y Matzler (2012)
	10. Infraestructura aérea	Gooroochurn y Sugiyarto (2005); Mazanec y Ring (2011); Dupeyras y MacCallum (2013); Rodrigues y Carresqueira (2011); Webster y Ivanov (2014); Caber, Albayrak y Matzler (2012)
	11. Infraestructura de servicios turísticos	Gooroochurn y Sugiyarto (2005); Mazanec y Ring (2011); Webster y Ivanov (2014); Zhang et al. (2011); Caber, Albayrak y Matzler (2012)
Impulsores de la demanda de viajes y turismo	12. Recursos naturales	Ritchie y Crouch (2003); Mazanec y Ring (2011); Dupeyras y MacCallum (2013); Rodrigues y Carresqueira (2011); Crouch (2010); Webster y Ivanov (2014); Zhang et al. (2011); Caber, Albayrak y Matzler (2012)
	13. Recursos culturales	Ritchie y Crouch (2003); Mazanec y Ring (2011); Dupeyras y MacCallum (2013); Mazanec, Wöber y Zins (2007); Rodrigues y Carresqueira (2011); Crouch (2010); Webster y Ivanov (2014); Zhang et al. (2011); Caber, Albayrak y Matzler (2012)
	14. Recursos no relacionados con el ocio	Cracolici & Nijkamp (2009);

Sostenibilidad en viajes y turismo	15. Sostenibilidad del medio ambiente	Gooroochurn y Sugiyarto (2005); Ritchie y Crouch (2003); Mazanec, Wöber y Zins (2007); Rodrigues y Carresqueira (2011); Crouch (2010); Webster y Ivanov (2014); Zhang et al. (2011)
	16. Condiciones y resiliencia socioeconómica	Gooroochurn y Sugiyarto (2005); Ritchie y Crouch (2003); Mazanec, Wöber y Zins (2007); Rodrigues y Carresqueira (2011)
	17. Impacto y presión de la demanda de viajes y turismo	Ritchie y Crouch (2003); Cracolici y Nijkamp (2009); Ivars, Rodríguez y Vera (2013); Zhang et al. (2011)
Marketing	18. Marketing	Dupeyras y MacCallum (2013); Crouch (2010); Caber, Albayrak y Matzler (2012); Dwyer y Kim (2003); Mihalic (1999) Crouch (2010); Go y Govers (2010); (Huang & Peng, 2012) ; Gomezelj y Mihalic (2008); Dupeyras y MacCallum (2013);

Fuente: Elaboración propia a partir de Díaz y Parra (2016)

El Foro Económico Mundial dispuso rediseñar el Índice de competitividad de viajes y turismo (TTCI), en el que se ha basado el TTCR durante los últimos 15 años. Esto debido a que los viajeros se han vuelto más exigentes, sobre todo en cuanto a las condiciones de salud e higiene en los posibles destinos. También son cautelosos en cuanto al impacto de futuras variantes o desafíos de COVID en forma de políticas gubernamentales, cierres de fronteras e interrupciones en los viajes. Además, la interrupción de los viajes internacionales dio a algunos viajeros, tanto de ocio como de negocios, la oportunidad de reflexionar sobre el impacto de sus elecciones en el clima y el medio ambiente. Los gobiernos y las empresas de turismo y viajes han tenido que reevaluar dónde invierten, cómo mitigan el riesgo y el aumento de la volatilidad de la demanda, y cómo responden a las expectativas cambiantes de sus clientes (World Economic Forum, 2022).

El TTCI es un esfuerzo por apoyar al sector y evitar el punto de inflexión. El compromiso con la comunidad, incluidos los responsables de la formulación de políticas, los profesionales expertos y los líderes del sector, respalda la necesidad de mejorar la capacidad del índice para reflejar el papel cada vez mayor de sostenibilidad y resiliencia en el crecimiento del turismo, así como el papel del sector en un desarrollo económico y social más amplio. Asimismo, se utiliza como una plataforma para el diálogo de diversas partes interesadas para comprender y anticipar las tendencias y los riesgos emergentes en el turismo global, políticas directas, prácticas y decisiones de inversión, así como para impulsar nuevos modelos que garanticen la longevidad de este importante sector (World Economic Forum, 2022). Para apoyar el uso de cada una de las variables del TTCI se identifican autores que consideran en sus investigaciones los pilares propuestos por el Índice de Competitividad Turística del Foro Económico Mundial, referenciado unas doscientas veces en la literatura (Rodríguez & Rubio, 2016). Además, se incluye la variable marketing utilizada por Dupeyras y MacCallum (2013);

Crouch (2010); Caber et al., (2012); Dwyer y Kim (2003); Mihalic (1999); Go y Govers (2010); Huang & Peng (2012); Gomezelj y Mihalic (2008); Dupeyras y MacCallum (2013) (tabla 11).

Aunque es generalmente admitido por los investigadores turísticos el hecho de que no todos los indicadores de competitividad son igualmente importantes en todos los contextos y en todos los períodos de tiempo y que, dependiendo del aspecto concreto de la competitividad en el que se quiera incidir, algunos indicadores serán prácticamente irrelevantes, mientras que otros serán decisivos (Sánchez, 2006). Al tener una mayor unidad con la teoría de competitividad y mayor cautela a la hora de establecer los principales factores de competitividad (Gomezelja & Mihalic, 2008), en este estudio se incorpora la variable de análisis “marketing” a las propuestas por el TTCl. Esta propuesta se apoya en Crouch (2010); Mihalic (1999) quienes analizan la importancia de la competitividad de destinos turísticos y plantean un modelo que contempla el marketing como variable. Así mismo Go & Govers (2000); Huang & Peng (2012); Gomezelja & Mihalic (2008) enfatizan en que la estrategia clave para el impulso exitoso del desarrollo turístico en la región radica en la mejora de la calidad y en la imagen positiva del destino. Los sitios con imágenes fuertes y positivas tienen más probabilidades de ser considerados y seleccionados como destinos de viaje. El carácter excluyente de la elección de un destino convierte a la competitividad turística en uno de los objetivos fundamentales de la política y del marketing turístico (Sánchez, 2006). Además, Mihalic (1999), enfatiza que los esfuerzos de mejora de la competitividad de los destinos pueden realizarse mediante determinadas actividades de marketing. Por su parte Dupeyras & MacCallum (2013) analizan y emplean en su estudio las variables de promoción y marketing, identidad e imagen. Para Dwyer & Kim (2003) las actividades de marketing se centran en la promoción del destino en su conjunto. Por lo que los directores de turismo tienen que identificar y explorar ventajas competitivas y analizar la posición competitiva del destino frente a la competencia (Pike, 2012). Por lo tanto, lograr competitividad significa lograr una correcta gestión del destino turístico, partiendo de un seguimiento a la promoción y comercialización, al mantenimiento y la conservación de los atributos físicos de atraktividad del destino, y el componente de servicio inherente a la oferta del destino (Nieto et al., 2018).

5. Contexto Histórico

A pesar de ser uno de los países más pequeños de América Latina, Ecuador es un centro turístico muy importante que sigue siendo cada vez más popular entre los eco turistas (Villalba et al., 2014). La inmensa diversidad geográfica y biológica presente en el país, sumada a una buena infraestructura, lo convierten en un destino imprescindible (Carvache-Franco et al., 2022). Su pequeño tamaño significa que los visitantes tienen la capacidad de experimentar fácilmente todo lo que el país tiene para ofrecer, desde sitios declarados como

Patrimonio de la Humanidad por la UNESCO y puntos de interés cultural, hasta un destino de vida silvestre de clase mundial y renombre como las Islas Galápagos (Muñoz, 2015).

La industria del turismo es compleja e involucra a múltiples agentes con diferentes intereses. Como resultado, se crean escenarios de riesgo que generan incertidumbre tanto para el logro de los objetivos organizacionales de los agentes turísticos, como para el éxito del destino (Pinheiro y Eniele, 2020). Por otro lado, la planificación y gestión turística ha avanzado, pero aun dejando mucho que desear en cuanto a la aplicabilidad de las estrategias de actuación. Un gran porcentaje de los errores en la gestión turística se deben a la adopción de medidas inadecuadas y gran parte de ellas por parte de entes gubernamentales (Ulqinaku y Sarial-Abi, 2021).

A lo anterior se debe sumar que, como cualquier negocio, el turismo requiere un marketing efectivo. Los empresarios son cada vez más conscientes de que no todos los consumidores de un mercado pueden estar satisfechos, sino que se debe seleccionar con rigurosidad el público objetivo al que se dirige el esfuerzo empresarial, lo que genera una sensación de segmentación en la empresa. Tradicionalmente, la industria del turismo y los entes gubernamentales implicados, han visto el marketing y las ventas como la misma cuestión, siendo una tergiversación generalizada que identifica la publicidad y la promoción de ventas con el marketing, lo cual es, hasta cierto punto, discutible. Sin embargo, para el marketing también es importante fomentar y promover la idea de seguridad de un área o región que sea potencialmente turística; y en estos casos, el Estado desempeña un papel protagónico. (Rivera, 2017).

Un gobierno local o nacional es capaz de establecer cambios significativos en la economía de un país. Si consideramos el turismo como uno de los servicios más relevantes en Ecuador, entonces la participación del gobierno en este caso será esencial. Existen diversas razones por las que un gobierno puede intervenir en el sector turístico, como, por ejemplo: mediante la promulgación de leyes y reglamentos, la construcción de una cultura política y toda la gestión pública de la que es responsable el gobierno (Sharpley, 2018). Al mismo tiempo, es importante reconocer los resultados que el estado percibe por esta inversión para fundamentar la permanencia o reivindicación de adecuadas políticas públicas orientadas a la maximización del bienestar económico (Busby, 2001). El ingreso es una variable visible que involucra el comportamiento del turista y su gasto en el país que visita (Mason, 2020).

La publicidad es un elemento fundamental que forma parte del todo general, por lo que, si no se han considerado todos los aspectos relevantes al crear, diseñar y comercializar el producto o servicio, no existe la necesidad de llevar a cabo una gran inversión en publicidad. La definición de satisfacción del cliente ha sido ampliamente debatida, enfatizando diversos elementos y diversificando su concepción. Este concepto es sumamente relevante para los gestores gubernamentales, quienes son uno de los principales facilitadores del sistema turístico ecuatoriano. En el caso de la satisfacción al turista (cliente), esto corresponde a la

percepción del consumidor, la cual es compleja de medir objetivamente, especialmente en turismo dada la naturaleza del producto (Georgina y Uribe, 2010). Según Castro et al. (2017), independientemente del tipo de proceso utilizado para la prestación de los servicios, la presencia física del cliente durante la propia prestación del servicio determina el resto de decisiones que se toman en el ámbito de las estrategias operativas de las empresas de servicios.

En lo que respecta al marketing y servicios turísticos, se considera que la influencia que genera Internet antes, durante y después de un viaje turístico es progresiva, ya que permite planificar las actividades durante un viaje, incluyendo comentarios sobre él a través de las redes sociales (Navarro et al., 2020). Teniendo en mente lo anterior, la planificación turística se convierte entonces en la base del desarrollo turístico sostenible. Según Contreras (2021), no tendría sentido diseñar un turismo que cuide el medio ambiente, respete la cultura local y al mismo tiempo genere beneficios económicos para los inversionistas y las comunidades, si no se diseña de manera planificada. El acelerado proceso de globalización en sus diversas dimensiones y expresiones está provocando una dependencia cada vez más agresiva entre las economías y sociedades del mundo. En este escenario, el turismo surge como parte del modelo económico actual para trasladar capital a cualquier región del planeta, donde se garantice la máxima rentabilidad, convirtiéndolo en un medio de transporte favorable desde estas regiones para la inclusión en los circuitos globales.

En 2017 se celebró el Año Internacional del Turismo Sostenible para el Desarrollo, evento que ofreció especial atención a la búsqueda de nuevas opciones con el fin de sensibilizar a los Estados y a los viajeros en la importancia de unir esfuerzos para lograr un desarrollo turístico sostenible que protege el medio ambiente, conserva el patrimonio cultural de los destinos, fomenta el respeto por las comunidades locales de todo el mundo y promueva su articulación con los beneficios de la actividad turística en la economía global (Lalangui et al., 2017; Pérez, 2017). La situación antes descrita ha motivado a la búsqueda de alternativas que, a partir de las potencialidades de los territorios, permiten aprovechar las oportunidades derivadas del proceso de globalización, sin acentuar las contradicciones intrínsecas. Así, en la década de 1990, en respuesta al modelo del turismo de masas, nace el paradigma de la sostenibilidad (Zarta, 2018) cuyo principal objetivo era encontrar formas prácticas de revertir los problemas ambientales y de desarrollo del mundo.

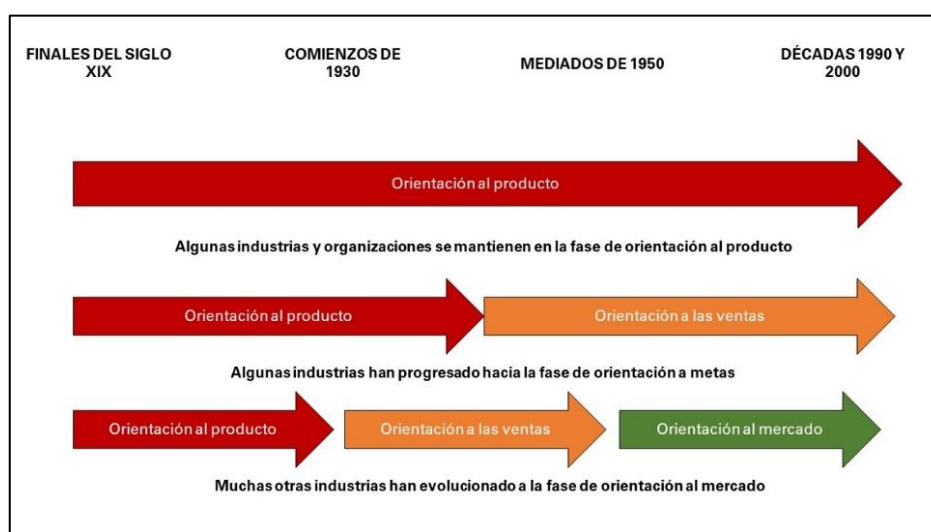
Esto nos lleva al conjunto de ideas y fundamentos de los cuales partirían las políticas públicas del gobierno ecuatoriano en cuanto a impulsar el sector turístico. Según la Secretaría de Planificación y Desarrollo de la Nación, el proyecto político instituido desde 2007 en Ecuador presentaba la transición entre un modelo extractivo, dependiente y desordenado a nivel territorial a un modelo de uso sustentable moderado, con uso inteligente de los espacios disponibles, garante de la soberanía alimentaria, que tenga en cuenta el crecimiento de la

población, proteja el medio ambiente, evalúe los riesgos de los eventos naturales y pueda tomar medidas de prevención y mitigación (Arteaga, 2017).

Los principios de sustentabilidad (o sostenibilidad) incluyen la dimensión ambiental, la dimensión económica y la dimensión sociocultural del desarrollo turístico, debiendo lograrse un adecuado equilibrio entre estas tres (Barquet, 2014). Según Rodas (2014), la nueva Constitución ecuatoriana incluían varios artículos que, directa o indirectamente, asumían el paradigma del desarrollo sostenible. Además, se articula un aporte innovador a la visión de la sostenibilidad ambiental a través de los derechos de la naturaleza e implica un giro bio-céntrico y propone nuevas formas de evaluación ambiental y articulación de saberes indígenas.

Durante las últimas dos décadas, Ecuador ha atravesado un proceso de cambio político y social, basado en el marco legal vigente y la Constitución. En este contexto que armoniza una convivencia de preservación y respeto por el ser humano y su ecosistema. Surge la propuesta de un turismo consciente, enmarcado en el paradigma del desarrollo sostenible, que motiva la reflexión de que otro turismo es posible en el contexto del nuevo modelo económico, mencionado en la Constitución de 2008, en el Plan Nacional para el Buen Vivir y en la Nueva Matriz Productiva (Prada-Trigo, 2016). Las diversas organizaciones presentes en todos los sectores existentes de la economía han florecido en sus modelos de orientación al mercado en la medida que ha ido avanzando el tiempo y ha aumentado el nivel de competitividad (ver figura 13). Dicha evolución no ha sido ajena para el nicho turístico, por lo que los entes implicados deben considerar estos nuevos cambios de tendencia en sus planificaciones y estrategias de rendimiento.

Figura 13. Evolución del marketing



Fuente: Elaboración propia a partir de Vega y Vasallo (2017).

En la etapa de orientación del producto, las organizaciones generalmente se enfocan en la calidad y cantidad de las ofertas, asumiendo que los clientes se educarán y adquirirán productos bien preparados a precios moderados. A raíz de la evolución y aumento del nivel competitivo, se adoptaron acciones de marketing para poder vender todo el excedente de stock acumulado, pero estas se hicieron desde el punto de vista de la oferta. Se demuestra que hay que cumplir dos requisitos importantes para cualquier planificación estratégica: ser sostenible y ser consensuada (Moscardo et al., 2014).

En consecuencia, uno de los medios utilizados por las organizaciones para reducir sus impactos negativos y devolver a la sociedad los beneficios que generan en su empresa, es el uso de la teoría de la responsabilidad social empresarial. Esta realidad también afecta al sector turístico, que tiene un fuerte impacto en la sociedad y el medio ambiente. Por esta razón, las organizaciones que operan en el sector turístico deben contribuir al desarrollo del turismo sostenible (Severino et al., 2018).

A tenor de lo anterior expuesto, el propósito de este apartado es analizar la aplicación de políticas públicas hacia el sector turístico en Ecuador. Lo que incluye describir las mejoras en el sector turístico de los últimos años gracias a los cambios de administración gubernamental que este país ha tenido. Durante estos años, el impacto de las leyes políticas y la forma de actuar del gobierno, han permitido que la economía se transforme de un medio basado únicamente en bienes, a una economía basada en servicios y medio ambiente.

5.1. El sector turístico y la actuación gubernamental

La necesidad de establecer un marco regulatorio para las actividades del turismo se hizo evidente en Ecuador. Aunque el turismo internacional moderno tiene una primera etapa de desarrollo entre 1945 y 1958, es en el segundo período que va de 1959 a 1973 que Ecuador encuentra un nicho en el mercado del turismo internacional. Sin embargo, la expansión del sector se da a mediados de los años ochenta, donde aparecen nuevos prestadores de servicios turísticos a todo nivel (Ministerio de Turismo, 1999).

El turismo en Ecuador arrancó con la primera historia del montañismo ecuatoriano señalada por los afanes de la superación científica al llegar la Misión Geodésica Francesa para medir la línea ecuatorial entre 1736 y 1744 con el francés La Condamine como líder de la expedición (Ministerio del Deporte, 2013: 10). Pero no es hasta la época Republicana, a mitad del siglo XIX, que inicia una corriente de montañismo en todo el país. En 1872 el alemán Wilhelm Reiss y el colombiano Ange Escobar coronan por primera vez el Cotopaxi (Valarezo, 2009). Este volcán tiene un cono casi perfecto que está a 5.897 metros de altitud. Se encuentra en la zona denominada “Avenida de los Volcanes”, nombre que el naturalista alemán Alexander von Humboldt en 1802 dio al conjunto de volcanes de la Sierra centro y norte del Ecuador (Ministerio del Ambiente, 2019). En 1873 se corona el volcán Tungurahua, en 1880 el

Chimborazo (6310 m), considerada la montaña más alta del mundo, posteriormente el Cayambe (5790 m), Illiniza Sur (5248 m), Carihuairazo (5020 m) Sincholagua (4898 m), Cotacachi (4944 m) y Sara Urco (4676 m), entre otras montañas (Ministerio del Deporte, 2013).

El sistema de transporte ferroviario del Ecuador también es un hito importante para el desarrollo del turismo. La construcción inició en 1872 como uno de los proyectos notables de la época, ya que uniría las dos ciudades más grandes del país, Quito, la capital del Ecuador, y Guayaquil su puerto principal (Monge & Yaguë, 2016). Esta obra constituye un símbolo de unidad nacional y progreso (El Universo, 2007). El precursor de la obra fue el presidente Gabriel García Moreno (Tren Ecuador, 2019). Tras su muerte, 22 años más tarde, en 1895, la obra fue retomada por el General Eloy Alfaro Delgado (El Universo, 2007), quien vio entrar el ferrocarril a la estación de Chimbacalle el 8 de junio de 1908, con la intención de traer prosperidad a Ecuador (Tren Ecuador, 2019). Después de dos años de investigación, Müller llamó al proyecto "el ferrocarril más difícil del mundo" debido a los obstáculos geográficos que debía enfrentar (Tren Ecuador, 2019). En 1894 se emite el primer mapa nacional de líneas postales y telegráficas del Ecuador (Correos del Ecuador, 2019).

A finales del siglo XIX e inicios del siglo XX inicia en la costa ecuatoriana lo que se ha denominado como el “primer boom cacaotero” que incluía la producción y exportación de tabaco y caña/aguardiente, posteriormente surge el boom bananero que diversificó la actividad económica de los pueblos (Valarezo & Torres, 2004). Este auge económico propició a inicios del siglo 1900 la presencia de 3 hoteles en el Guayaquil y 4 en Quito. Los mismos que reemplazaron a los denominados “Casa de Huéspedes” (Caiza & Molina, 2012, pág. 18). Para 1955, un grupo de empresarios guayaquileños fundan la Asociación Hotelera Nacional del Ecuador (AHOTEC) con la intención de agrupar y representar los intereses del sector hotelero (AHOTEC, 2004).

En 1930, en el Gobierno de Isidro Ayora, se promulgó la primera “Ley de Fomento Turístico”, consistía en el reconocimiento de aquellos “vapores” que traían al menos 20 turistas al Ecuador (Prieto & Soto, 2019). Esta ley facilitaba el ingreso de viajeros al país y facultaba a la administración pública el otorgamiento de subvenciones a empresas promotoras del turismo (Andrade, et al., 2013). Se reconoció como turista al extranjero que ingresaba al territorio nacional con pasaporte firmado por el Cónsul. Además, se estableció a través de las delegaciones diplomáticas que se realizaran promociones e información turística en embajada y consulados (Caiza & Molina, 2012).

Un año más tarde, en 1931, con la presidencia de Alfredo Baquerizo Moreno, aparecen los pasaportes colectivos y las prohibiciones para que los cónsules los realicen. Los pasaportes colectivos se otorgan únicamente por las personas o empresas que tengan el permiso de efectuarlo (Prieto & Soto, 2019). A la par surgen los primeros esfuerzos de conservación de

las áreas protegidas del Ecuador. Se inicia con las islas Galápagos entre 1934 y 1936, cuando se decretó algunas especies de flora y fauna y áreas del archipiélago como protegidas (Ministerio de Ambiente, 2009). En 1959 el Estado Ecuatoriano reconoció el altísimo valor ecológico de las islas Galápagos y emitió el decreto ejecutivo N-17, a través del cual se protege esta parte del territorio ecuatoriano, declarando el 97% de la superficie terrestre como Parque Nacional (Parque Nacional Galápagos Ecuador, 2019). Así como los vapores estuvieron exentos de ciertos impuestos, el presidente Federico Páez en 1937, decide exonerar a las naves que traían turistas al país, con la única regla de traer mínimo 3 turistas por viaje (Prieto & Soto, 2019).

El 1938 el Gobierno del General Alberto Enríquez Gallo creó la ley exterior denominada la “Ley de Turismo”. Esta ley consistía en la entrega de una cédula al turista, para ingresar a Ecuador, fue como una tarjeta de turismo que permitía la libre movilidad a lo largo del país. La cédula contenía los datos generales del turista (nombre, lugar de nacimiento, dirección, estado civil, etc.), además de información necesaria con las especificaciones del viaje como fecha de ingreso, tiempo de estadía, transporte utilizado, lugar de alojamiento, lugares de visita (Prieto & Soto, 2019). Además, se crearon beneficios como exoneraciones tributarias para aquellas personas que implementaban hoteles y posadas (Caiza & Molina, 2012). Se fundó también la Dirección de Turismo del Estado que dependía del Ministerio de Bienestar Social y Turismo (Andrade et al., 2013). En esta época el presidente Alberto Enríquez define al turista como extranjero que venga por tiempo limitado con fines de recreo, desarrollo, cultura, salud, deportes o estudios, sin fines de lucro o por razones de negocios. El turista tendrá el permiso de permanecer hasta máximo 90 días en el país luego de haber llegado al mismo. Conjuntamente, se realiza un incentivo a todas las personas que trabajen en las áreas hoteleras, lugares de recreación nocturnas como los bares, para la fijación mínima al sueldo de los trabajadores, estableciendo el valor de 100 sucres (moneda utilizada en el país antes de la dolarización) como pago mínimo (Prieto & Soto, 2019).

En 1937 inicia la operación de la primera compañía de aviación nacional, línea aérea doméstica, Sociedad Ecuatoriana de Transportes Aéreos, conocida como SEDTA (Larenas, 2018). Para 1939 ya ofrecía vuelos entre las ciudades de Guayaquil, Salinas, Manta, Esmeraldas, Quito y Cuenca. SEDTA la primera línea aérea doméstica fue subsidiaria de la Deutsche Lufthansa, aerolínea alemana que desde su fundación en 1926 acaparó el mercado alemán convirtiéndose en un negocio muy rentable (Rodríguez, 2015). Sus servicios se vieron interrumpidos por la Segunda Guerra Mundial (Ministerio de Turismo, 1999). La empresa Pan American Grace Airways (PANAGRA) inicia sus vuelos entre Quito, Cuenca, Guayaquil, Loja, Manta y Esmeraldas. Esta empresa permitía que el destino Ecuador sea promocionado dentro de su paquete de 21 días por Sudamérica llamado “Circuito Interamericano de Panagra” (Ministerio de Turismo, 1999).

En 1944, durante la segunda presidencia de Velasco Ibarra se crea la Dirección de Turismo del Estado (DITURIS) que estaba a cargo de la promoción de los recursos turísticos (Caiza & Molina, 2012). Posteriormente, en 1947 se instauró la primera Agencia de Viajes del Ecuador Ecuadorian Tours (Transport, 2016). En 1953 se implantó la Agencia de Viajes Metropolitan Touring y en 1960 se convirtió en la primera compañía en ofrecer y promover, en el extranjero, visitas organizadas a las islas Galápagos (Metropolitang Touring, 2019). En 1956 se abre Turismundial.

En 1949 en el Ecuador sobresalía el nombre de dos mujeres, Dolores Cacuango y Rosa Lema. La primera vinculada con la defensa de los huasipungueros (el huasipungo consistía en la sesión de una parte de terreno de los hacendados hacia el trabajador agrícola para que construyera su vivienda), la educación y la alfabetización indígena. La segunda como intermediaria y traductora cultural, de la denominada “misión cultural indígena” hacia Estados Unidos organizada por Galo Plaza Lasso. Esta misión fue reseñada por la prensa y las revistas. Se realizó la primera promoción oficial de turismo a través de un folletín de difusión realizado por la Oficina de Prensa de la Presidencia. La misión tuvo tres tipos de objetivos: promover el turismo, buscar mercados para las artes manuales, y redimir a los indígenas. Posteriormente, se dio paso a la Misión Andina en Ecuador que reunía en un solo paquete estrategias civilizatorias como la promoción de la producción de artesanías, siendo la novedad ensayada por el gobierno de Plaza (De la Torre & Salgado, 2008). En este periodo se utilizó el slogan “Ecuador, un país en la mitad del mundo”, difundido en postales, carteles y programas radiales (Prieto & Soto, 2019).

Se aprueban en 1958 los estatutos para la conformación de la Asociación Ecuatoriana de Agencias de Viajes y Turismo (Prieto & Soto, 2019). Dos años más tarde, en 1960 se inaugura el Aeropuerto Internacional Mariscal Sucre, que había funcionado en una primera instancia como campo de aviación con infraestructura básica, en este año se inauguraba como aeropuerto internacional con la infraestructura que, con mejoras y ampliaciones, se mantuvo hasta febrero de 2013 (Aeropuerto Internacional de Quito, 2019). En 1962 TAME inició las operaciones, facilitando el transporte de pasajeros y carga hacia las principales ciudades del país y articulando territorios que tenían difícil acceso por vía terrestre (TAME, 2019).

En 1964 la Junta Militar de Gobierno expidió la Ley de Fomento Turístico del país (Ley de Fomento Turístico, 1974). Se creó la Corporación Ecuatoriana de Turismo (CETURIS), entidad que iniciaría la planificación turística en el país (Baquero, 1985). Además, realizó los inventarios y registros de las empresas dedicadas al turismo y aprobó las cartas geográficas con fines turísticos (elaboradas por los militares). El CETURIS sería el único organismo encargado de dar la autorización al funcionamiento de casinos, hipódromos y salas de juego. En 1965, se inicia la exoneración de alcabalas para los hoteles, moteles o establecimientos turísticos que se encuentren en destinos turísticos (Prieto & Soto, 2019). CETURIS desaparece en 1972 (Andrade et al., 2013), y en 1974 con la nueva “Ley de Fomento

Turístico”, la entidad recuperó su autonomía con el nombre de DITURIS, como una entidad de derecho público adscrita al Ministerio de Industrias, Comercio e Integración, con personería jurídica, patrimonio y recursos propios, con sede en la capital de la República (Ley de Fomento Turístico, 1974).

En julio de 1989 se promulgó la Ley mediante la cual se creó la Corporación Ecuatoriana de Turismo, CETUR, como una entidad autónoma. En diciembre de ese mismo año se aprobó el Reglamento General de Aplicación de la Ley de Turismo. Sin embargo, el sector privado sugirió la poca efectividad de dicha ley por lo que inició un debate para cambiarla (Ministerio de Turismo, 1999).

En agosto de 1992 se creó el Ministerio de Información y Turismo, mediante Decreto Ejecutivo. Los conflictos que surgieron entre las dos entidades, debido a su paralelismo y una insuficiente y desbalanceada separación de poderes (políticos del Ministerio y económicos operativos de CETUR), paralizaron, en cierto modo, la gestión pública del turismo en Ecuador (Ministerio de Turismo, 1999). En 1995 se establece el marco legal para la creación de las Cámaras Provinciales de Turismo y la Federación Nacional de Cámaras como interlocutores del sector privado para la concertación de políticas y estrategias nacionales del turismo (Ministerio de Turismo, 1999).

El 28 de enero de 1997 se creó la ley Especial de Desarrollo Turístico en la que se intentó asignar funciones y atribuciones tanto al Ministerio (ya no de información sino únicamente de Turismo), como a la CETUR (Ministerio de Turismo, 1999). El Plan de Competitividad Turística planteó la necesidad actualizar esta legislación, puesto que la misma se encontraba desactualizada en función a la Constitución Política del Ecuador. En diciembre de 1998, mediante Decreto Ejecutivo, se promulga la fusión de CETUR en el Ministerio de Turismo, ocasionando algunas situaciones críticas al interior de la institución.

Ecuador sufrió una importante inestabilidad política desde 1997 hasta 2007. En ese periodo el país tuvo 10 presidentes, hay que considerar que el período presidencial en Ecuador dura 4 años. En 1999, Ecuador enfrentó una crisis económica muy seria cuando cambió el “Sucre” (moneda ecuatoriana) al dólar estadounidense (USD). El proceso de dolarización había desplazado toda la economía del país, incluidos sectores como el turístico. En ese momento, el Ecuador no era un destino turístico ampliamente cotizado, y además la inestabilidad y los constantes cambios de presidentes no podían desarrollar ningún servicio como producto de exportación (Castillo-Ponce et al., 2021). La crisis que se vivió en 1999 llevó a muchos proveedores de servicios a negociar sus tarifas en dólares, elevando los costos de operación y baja competitividad del producto a nivel internacional (Ministerio de Turismo, 1999).

Entre 1995 y 1999, el sector turístico ecuatoriano pasaba por un momento de incertidumbre política y económica. Pese a ello, Ecuador mantuvo su preocupación por la conservación del turismo, y así, este sector se fue convirtiendo en uno de los puntos fuertes de la economía.

En 1997 las cifras de llegada de turistas a Ecuador rodeaban los 529.492 turistas. Provenían principalmente de Colombia con el 31.14%, Norteamérica con el 25.28%, europeos con un 19,49% en su mayoría provenientes de Francia y Alemania y Perú con el 6,33%. Gran Bretaña se identifica como un mercado creciente para el destino Galápagos y poco significativo para el resto del territorio. Los turistas de España e Italia eran pocos, pero estaba la tasa en crecimiento. En cuanto a la imagen del Ecuador en esa época se reconocía como aceptable, en todo caso se hablaba de un estado de ignorancia que de mala imagen. Ecuador era reconocido con la imagen amable entre sus vecinos y en función de los mercados emisores turísticos de mayor peso internacional era ignorado. El producto más publicitado era Galápagos. Esto fue positivo aun cuando se confrontaba el tema de la sostenibilidad de la isla. En segundo lugar, pero casi al mismo nivel, se hablaba del paisaje andino de alta montaña, a las comunidades indígenas y el arte colonial. En tercer lugar, y desfavorable las noticias de violencia, orden económico, político o social (Ministerio de Turismo, 1999).

En 1996, el presidente Abdalá Bucaram fue elegido con la aprobación de millones de ecuatorianos que querían una opción diferente, una opción popular. Uno de los discursos de Abdalá Bucaram fue gestionar la política para los pobres (Conaghan, 2012). Sin embargo, en 1997 fue derrocado debido a que el Congreso lo consideró como alguien con discapacidad mental. Algunos autores e historiadores coinciden en que las protestas masivas a nivel nacional fueron precedentes a la destitución constitucional (aunque a veces cuestionable) del presidente Abdalá Bucaram apenas seis meses después de su toma de posesión (Conaghan, 2012; Larrea y North, 1997). Hasta ese momento no existían opciones constitucionales para desplazarlo del poder ejecutivo, aún, pese diversos escándalos. Es importante mencionar este punto de inflexión en la historia del Ecuador porque antes de eso, el país enfrentaba problemas políticos, pero no tan notables. A partir de aquí, se desataría un periodo de crisis de 10 años (Conaghan, 2012).

De 1996 a 2006, Ecuador tuvo varios presidentes, por lo que no hubo objetivos definitorios a alcanzar. Los gobiernos se enfocaron en reducir los problemas sociales que cada vez iban en aumento. Mientras tanto, los altos índices de desempleo y corrupción estuvieron presentes durante este período (Castillo-Ponce et al., 2021). Además, como ya se mencionó anteriormente, en el año 2000 Ecuador adopta el dólar estadounidense como moneda propia, llevando a que la transición del Sucre (moneda ecuatoriana) tomará un tiempo considerable dadas las circunstancias políticas especiales que se estaban enfrentando en ese momento. El país no estaba preparado para este gran cambio y las consecuencias fueron realmente graves (Castillo-Ponce et al., 2021).

Es un hecho que había por lo menos dos problemas a considerar, el primero relacionado con la corrupción que afectaba a los funcionarios gubernamentales y de la justicia y que en el campo del turismo tenía también incidencia como hasta la actualidad, veinte años después de este análisis. El segundo problema concierne el deterioro de la competitividad para atraer

turismo del exterior que se veían nublados por la vieja contienda limítrofe con Perú, pero que para esa época ya se había expandido el clima de paz fronterizo. Sin embargo, la tranquilidad se ve opacada por un preocupante aumento de la delincuencia que aparecían en las oficinas de Estados Unidos, Alemania y Japón, previniendo a sus ciudadanos sobre posibles peligros de su visita o estadía en Ecuador. El Plan de Competitividad enfatiza en la idea de disponer de un generoso presupuesto de promoción (Baquero, 1985).

Como consecuencia, todo lo relacionado con políticas turísticas pasaría a un plano secundario. No obstante, pese a que la situación no lo permitiera, se logró promulgar una nueva ley de turismo en diciembre, el 37 de diciembre del 2002, que consideraba el bienestar de los turistas y la intervención del gobierno (Ley de Turismo, 2002), pero esta ley no fue aplicada de manera cabal como cabría esperarse (García, 2016). Por ejemplo, en esta ley se incluyeron algunos beneficios para los operadores de turismo receptivo, como la devolución del impuesto al valor agregado (IVA), aunque las empresas apenas comenzarían a solicitar este beneficio a partir 2007. En este sentido, sabemos que esta ley contemplaba buenas políticas turísticas, pero no existían procedimientos que facilitaran cómo proceder en todos los actores del sector turístico. Otro ejemplo fue la difusión de la devolución del IVA para turistas extranjeros. Este beneficio fue incluido en la Ley de Turismo promulgada en diciembre de 2002; sin embargo, el clúster del sector turístico no se benefició por mucho tiempo (García, 2016). Una de las condiciones era adquirir bienes de producción nacional, pero no había vinculación con la institución pública encargada de estos productos. Durante este periodo, los turistas desconocían este beneficio, y si querían solicitarlo, no podía llevarse a cabo por falta o desconocimiento de requisitos (Conaghan, 2012; García, 2016). Esta situación terminó cuando en 2010 se otorgó esta competencia a la administración tributaria, la cual promueve la devolución del IVA a los turistas extranjeros y lleva una gestión diligente vinculando a todas las personas e instituciones en este procedimiento (Guzmán, 2012).

En suma, podemos decir que en este periodo (2003-2006) la intervención del gobierno en el sector turístico fue débil porque cada administración estaba preocupada por la inestabilidad del país. El primer paso era asimilar el nivel de precios debido a la dolarización; también la inflación era una de las más altas en la historia de Ecuador y las políticas apuntaron a reducirla (Castillo-Ponce et al., 2021). Incluso políticas específicas en economía no podían llevarse a cabo debido a que cada vez que entraba en vigor un nuevo gobierno también se gestionaba un nuevo gabinete (nuevos ministerios o secretarías). Por lo que era evidente que, antes tales desafíos económicos, el turismo no era una prioridad del gobierno de turno (Castillo-Ponce et al., 2021). No había promoción y publicidad sobre Ecuador y el país solo recibía turistas en lugares reconocidos como Quito o las Islas Galápagos (García, 2016). En definitiva, los esfuerzos por recibir más turistas o promocionar el país no eran un objetivo urgente, aunque el turismo fuera el tercer producto de exportación.

No obstante, es importante mencionar que impulsaron ciertas iniciativas. En el año 2002, por ejemplo, se crea la Federación Plurinacional de Turismo Comunitario del Ecuador, con el objetivo de incluir a diferentes comunidades y grupos indígenas en el sector turístico, pero en ese momento el turismo comunitario no experimentaba un fuerte desarrollo (de la Cruz, 2007). La falta de normativas y medidas hizo imposible mejorar esta parte del turismo. Además, en 2004 se publicó el Reglamento de la Ley de Turismo con artículos detallados, pero la norma no fue muy respaldada por los involucrados en este grupo (de la Cruz, 2007; García, 2016; Guzmán, 2012).

En 2006, comenzó un gran cambio para el país. Rafael Correa fue elegido presidente en Ecuador, y tanto él como su gabinete asumieron en su proyecto un país con muchos problemas por definir y nuevas políticas por implementar (Rojas y Llanos, 2016). En 2007, Rafael Correa iniciaba una nueva etapa y su evaluación del país no era satisfactoria. Durante este período, Correa decidió preguntar a través de un referéndum popular si los ecuatorianos querían cambiar todas las políticas del país comenzando por la Constitución. Con el cambio de la Constitución, una nueva historia se desarrollaría en el país y en 2008 los votantes aprobaron una nueva Constitución de corte progresista (Becker, 2011).

Los líderes indígenas se preguntaron si el nuevo documento beneficiaría a los movimientos sociales (Becker, 2011). Las relaciones de Correa con los movimientos indígenas subrayan las complicaciones, limitaciones y profundas tensiones inherentes a la búsqueda del cambio revolucionario dentro de un marco constitucional (Radcliffe, 2012).

El resultado político de la nueva constitución no dependía de las acciones de la asamblea constituyente, sino de la capacidad de la sociedad civil organizada para exigir al gobierno a implementar los ideales que la asamblea había elaborado. La consigna de la administración del presidente Correa es que eran el gobierno de la “revolución ciudadana” porque este hizo grandes cambios en el aspecto económico y político (Rojas y Llanos, 2016). Estos cambios llevaron al gobierno a enfrentarse a diferentes grupos de interés, pero al mismo tiempo a poner en marcha una gestión distinta en el país (Becker, 2011).

En cuanto al sector turístico, la nueva constitución incluyó puntos estratégicos. Una de las más importantes es la ley de la naturaleza. Ecuador fue el primer país del mundo en incluir este aspecto en una carta magna. Los artículos involucrados de la constitución son: (Constitución de la República del Ecuador, 2008):

- **Artículo 71:** *La naturaleza o Pacha Mama, donde se reproduce y vive, tiene derecho a su existencia y al pleno respeto al mantenimiento y regeneración de sus ciclos de vida, estructura, funciones y procesos evolutivos. Cualquier persona, comunidad, pueblo o nacionalidad puede exigir a la autoridad que haga valer los derechos de la naturaleza. Para aplicar e interpretar estos principios de derechos se han observado los establecidos en la Constitución, en lo que corresponda. El Estado impulsará a las personas naturales,*

jurídicas y comunidades a proteger la naturaleza y promover el respeto a todos los elementos que integran un ecosistema.

- **Artículo 72:** *La naturaleza tiene derecho a la restauración. esta restauración será independiente de la obligación del Estado y de las personas naturales o jurídicas de indemnizar a las personas y grupos que dependen de los sistemas naturales afectados. En caso de impacto ambiental grave o permanente, en particular causado por la explotación de recursos naturales no renovables, el Estado establecerá los mecanismos más efectivos para llevar a cabo la restauración y tomará las medidas adecuadas para eliminar o mitigar los daños consecuencias ambientales.*
- **Artículo 73:** *El Estado aplicará medidas cautelares y restrictivas para las actividades que puedan conducir a la extinción de especies, la destrucción de ecosistemas o la alteración permanente de los ciclos naturales. Se prohíbe la introducción de organismos y material orgánico e inorgánico que pueda alterar de manera permanente el patrimonio genético nacional.*
- **Artículo 74:** *Las personas, las comunidades, los pueblos y las naciones tendrán derecho al beneficio del medio ambiente y de los recursos naturales que les brindan para el buen vivir. No se apropiarán los servicios ambientales; su producción, suministro, uso y explotación están regulados por el Estado.*

Estos artículos han permitido al gobierno establecer una nueva política de turismo que incluye la sostenibilidad que no estaba prevista antes del 2007. El gobierno decidió tomar el turismo como un punto estratégico, ya que, si bien no era fácil desarrollar el sector, tenía la ventaja de generar sus propios recursos y durante una transición esta fuerza era necesaria para tener un punto de partida en el desarrollo de la economía (de la Cruz, 2007; Rojas y Llanos, 2016). En diciembre del 2007 después de un exhaustivo trabajo de investigación de los diferentes representantes de los sectores involucrados en la actividad turística, se presentó el Plan Estratégico de Desarrollo para el Turismo Sostenible del Ecuador (PLANDETUR 2020). Acompañado del reglamento general de actividades turísticas (Riviera, y otros, 2007). Además, el gobierno de Rafael asumió al turismo como una de las áreas estratégicas de la economía del país, por lo que en 2008 se reformó la Ley de Turismo y su reglamento. En esta reforma se han incluido nuevos puntos relacionados con la constitución.

El turismo siempre ha sido uno de los principales contribuyentes al PIB y la decisión de renovar la exportación de bienes tradicionales a una nueva exportación de servicios ha hecho que el gobierno promueva el Ecuador de una manera diferente. Turistas, instituciones públicas y privadas empiezan a interesarse por este nuevo destino. La estrategia del gobierno fue, por un lado, dar a conocer el país y por otro tener un turismo sostenible a largo plazo (Radcliffe, 2012).

Entre 2009 y 2015 el sector turístico se vio involucrado en lo que algunos autores llamarían “tiempo de prosperidad”. A partir de 2009 se inició una época venturosa con la aplicación de buenas políticas en el sector turístico. Ese año, se desarrolló un conjunto de metas y objetivos, el cual fue titulado “Plan Nacional para el Buen Vivir” y abarcó todos los

principales sectores de la economía del país. Este plan se ha desarrollado de manera integral, tratando de conectar todas las áreas del país, lo que permitió trabajar en conjunto para lograr los objetivos previamente establecidos (Radcliffe, 2012; Rojas y Llanos, 2016).

Los principales puntos del sector turístico que se extraen de este plan son:

- El fortalecimiento de una “*economía social territorializada*” unida. Se presta especial atención a las empresas que integren sus objetivos productivos con el acceso a servicios básicos, alimentación, salud, educación de calidad, vivienda social de calidad; y el turismo, basado en la diversidad cultural y ecológica.
- La promoción del turismo natural, en particular del turismo comunitario, es una actividad alternativa que permite el aprovechamiento del paisaje natural, la generación de oportunidades educativas y recreativas, así como la distribución y redistribución del trabajo y la riqueza.
- Las necesidades del sector del transporte aéreo exigen la renovación de las instalaciones de transporte aéreo para asegurar el eventual cumplimiento de las normas de seguridad aérea. La gestión eficaz de estas instalaciones es vital para el desarrollo de la infraestructura turística nacional e internacional.
- La naturaleza tiene un valor directo e indirecto en las actividades de la sociedad.
- La biodiversidad debe entenderse como una importante fuente de ciencia, tecnología y actividades económicas conexas, garantía de la soberanía y seguridad alimentaria, fuente de turismo nacional e internacional y, en el caso de los bosques, fuente de oxígeno con gran potencial en el mundo, mercados de bonos de carbono.
- Se debe promover el conocimiento de la diversidad cultural entre la población; se debe promover el turismo nacional e internacional respetando y protegiendo los territorios, y los procesos de gestión territorial integral de la empresa deben emprenderse con agendas programáticas claras de los diferentes sectores y niveles de gobierno.
- Fortalecimiento del sector turismo comunitario y servicios ambientales.
- La promoción del turismo natural, en particular del turismo comunitario, es una actividad alternativa que permite el aprovechamiento del paisaje natural, la generación de oportunidades educativas y recreativas, así como la distribución y redistribución del trabajo y la riqueza.
- Incrementar la participación del sector turístico en las exportaciones de bienes y servicios no petroleros

Ante tales propuestas en la administración de turno cabe cuestionarse si la intervención estatal ha sido beneficiosa o necesaria después de todo. Al respecto, Mason, (2017) señala que los intervencionistas creen que el gobierno debe desempeñar un papel clave en la financiación de la educación y la formación adecuadas, la investigación y el desarrollo, y la inversión en proyectos e infraestructura. Un argumento que puede ser convincente aquí es

que, sin tal intervención, la inversión en estas áreas hubiese sido insuficiente (Koki, 2017). En el sector del turismo, la participación del gobierno jugó un rol fundamental en la promoción de este sector. Todas las áreas han trabajado conjuntamente para alcanzar los objetivos establecidos de este plan. La estrategia del gobierno en el sector turístico fue tener una fuerte promoción sobre el potencial que tiene Ecuador para ser elegido destino para visitar. Se han desarrollado campañas nacionales e internacionales para dar a conocer el país. El gobierno había comenzado a distribuir todas las ganancias para invertir en el sector turístico. Poco a poco organizaciones, comunidades y turistas internacionales comenzaron a apostar por Ecuador. Al mismo tiempo, también se ha desarrollado nueva infraestructura en el país.

En 2012, la construcción del Aeropuerto Internacional Mariscal Sucre de Quito fue uno de los hitos para promover el turismo. Este aeropuerto abrió sus puertas en 2013 y fue desarrollado con la mejor tecnología (Miño, 2013). La pista del aeropuerto es una de las más grandes de América Latina. Esto ha permitido abrir nuevas rutas de vuelo y conectar con más lugares en todo el mundo. En 2012 también, Ecuador ocupó la presidencia de la Comisión Interamericana de Turismo. Ayudó a establecer estrategias conjuntas con los países participantes. Esta posición fue importante para mostrar la capacidad del gobierno de ese año para gestionar la promoción del sector turístico. Por otro lado, en el mismo año, el gobierno comenzó a monitorear pequeños establecimientos para saber cómo manejan sus negocios. El objetivo era conocer cómo presentan sus productos al turista, en cuanto a calidad y precio. En 2013, el objetivo del gobierno en el sector turístico era convertir a Ecuador en una potencia turística; meta que siguió manteniéndose hasta la fecha.

La mejor evaluación internacional sobre la gestión en el sector turístico se dio cuando Ecuador ganó por primera vez numerosos premios en los World Travel Awards. Los premios de Ecuador fueron: Destino Verde Líder en el Mundo, Destino Líder en Sudamérica (Quito) y Resort Líder en Sudamérica (Arasha Tropical Forest Resort & Spa). Además, se han otorgado otros importantes reconocimientos a Ecuador (Poveda y Rendón, 2018).

Quito estuvo en el top 20 de destinos de National Geographic. También, Lonely Planet había elegido a Ecuador como uno de los destinos a visitar en el 2013. Distintas instituciones internacionales como el diario español “El País”, Travel Advisor y la Asociación Americana de Tour Operadores han seleccionado a Ecuador como el mejor lugar para viajar. International Living llamó a Ecuador “un paraíso para los jubilados” porque Ecuador ocupó el primer lugar en el índice anual de jubilación (Poveda y Rendón, 2018).

Actualmente, el Ministerio de Turismo del Ecuador presentó el Plan de Desarrollo Turístico Nacional, es el que se encuentra vigente y pretende ser una herramienta que brinde lineamientos generales para la gestión turística y para lograr un desarrollo turístico, sostenible, inclusivo y accesible para la próxima década 2030 (Plan Nacional de Turismo, 2030).

A continuación, se hace un análisis cronológico de la creación del Ministerio de Turismo desde basado en PLANDETUR (2020); Andrade (2013); Baquero (1985); Ministerio de Turismo (1999) y la Ley de Fomento (1974).

- En 1938, se fundó la Dirección de Turismo del Estado que dependía del Ministerio de Bienestar Social y Turismo.
- En 1944, durante la segunda presidencia de Velasco Ibarra se crea la Dirección de Turismo del Estado (DITURIS) que estaba a cargo de la promoción de los recursos turísticos.
- En 1964, se creó la Corporación Ecuatoriana de Turismo (CETURIS), entidad que iniciaría la planificación turística en el país
- CETURIS desaparece en 1972 y en 1974 con la nueva “Ley de Fomento Turístico”, la entidad recuperó su autonomía con el nombre de Dirección de Turismo (DITURIS).
- En 1989, se promulgó la Ley mediante la cual se creó la Corporación Ecuatoriana de Turismo, CETUR, como una entidad autónoma.
- En 1992, en la presidencia de Sixto Duran Ballén el 10 de agosto se crea el Ministerio de Información y Turismo del Ecuador, después de suprimir la Secretaría Nacional de Comunicación SENAC con el objeto de posicionar al turismo como una actividad primordial para el desarrollo económico y social.
- El 29 de junio de 1994 el presidente Durán Ballén cambió la denominación a Ministerio de Turismo separando la información para que este ente se dedique exclusivamente a impulsar y fortalecer la actividad turística.
- El 23 de diciembre 1998 el presidente Jamil Mahuad al considerar que el funcionamiento del sector turístico estaba a cargo del Ministerio de Turismo y la Corporación Ecuatoriana de Turismo ve necesario optimizar su gestión y fusiona mediante Decreto Ejecutivo N. 412 las dos entidades en una sola, con el nombre de Ministerio de Turismo.
- En 1999 el presidente Mahuad, fusiona los ministerios de Comercio Exterior, Industrialización y Pesca y de Turismo, en una sola entidad, y crea el Ministerio de Comercio Exterior, Industrialización, Pesca y Turismo.
- En enero del 2000, Dr. Gustavo Noboa Bejarano, le devuelve la categoría de Ministerio a la entonces Subsecretaría de Turismo del MICIP y la fusiona al Ministerio de Ambiente en una sola entidad denominada Ministerio de Turismo y Ambiente.
- En abril del 2000 Noboa Bejarano individualiza el funcionamiento de las dos áreas turismo y ambiente con total independencia jurídica, financiera y administrativa, y crea dos organismos dejándolos como Ministerio de Turismo y Ministerio de Ambiente, respectivamente. Es la denominación que mantiene el Ministerio hasta la presente fecha.

En resumen, la institucionalidad pública del turismo en Ecuador nace con la creación del ente oficial de manejo turístico. El primero fue una oficina de turismo anexa a la presidencia

de la República durante el gobierno de Alberto Enríquez Gallo, oficina que luego derivaría en la creación sucesiva de Ceturis, Dituris, Cetur hasta el establecimiento del Ministerio de Turismo en 1992.

5.2. El ecoturismo y la población indígena

El llamado a políticas más verdes y conciencia de la sostenibilidad es una tendencia global, reflejada en el lanzamiento por parte del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo de los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) para el año 2030 (Agut, 2015).

El ecoturismo permite la sinergia entre los objetivos relativos a la lucha contra el cambio climático, el crecimiento económico sostenible y la conservación cultural. Así, los objetivos globales han sido adoptados con entusiasmo en el Plan Nacional de Desarrollo de Ecuador, que comparte la perspectiva de que el ecoturismo es una fuente alternativa clave de ingresos a la extracción insostenible ya gran escala de recursos naturales (Ramírez de Castillo y Castillo, 2019).

En el plan de desarrollo se abordó la intención de promover este sector en el país, con la mayor ventaja competitiva que tiene el Ecuador, su biodiversidad y, por tanto, planteando que la estrategia de mediano y largo plazo era construir una sociedad de bio-conocimiento y servicios de ecoturismo comunitario (Reinoso, 2015). También se promovió el ecoturismo como medio para lograr políticas de Buen Vivir en las zonas rurales (Yáñez et al., 2019). El Buen Vivir es un concepto predominante en la política andina derivado de las creencias indígenas. La industria del ecoturismo, o turismo sostenible, ha sido un sector de crecimiento significativo dentro del turismo internacional en las últimas décadas, siguiendo también las tendencias mundiales de la creciente conciencia ambiental y desarrollo sostenible (Reinoso, 2015).

Dado que el paisaje prístino y el ecoturismo van de la mano, el ecoturismo a menudo se desarrolla en áreas con pueblos indígenas, con una participación diversa de las comunidades locales. Considerado socioculturalmente sostenible y orientado al aprendizaje, el ecoturismo pretende contener herramientas potenciales para el empoderamiento de las comunidades indígenas involucradas y crear esa sinergia entre el desarrollo, la ecología y los derechos sociales de los indígenas (Davidov, 2013).

En el caso de Ecuador, la expansión del ecoturismo fue posible en la frontera amazónica con la expansión de la infraestructura y los caminos petroleros construidos en la década de 1970 cuando se descubrió el oro negro. Si bien se aborda el ecoturismo como una alternativa para generar ingresos ecológicamente sostenibles, ambos sectores están estrechamente vinculados y uno no excluye al otro. Independientemente de cómo se describa el ecoturismo, existe un

llamado a una comprensión más profunda de cómo la participación puede crear nuevas circunstancias y relaciones complejas para los pueblos indígenas.

Autores como Hammer (2014) y Jarrett (2014) han ofrecido un análisis del ecoturismo en comunidades indígenas desde la perspectiva de la política nacional del Buen Vivir. Estos han visto las iniciativas locales a pequeña escala como una forma de hacer operativas las políticas. Los autores abogan por la necesidad de considerar no solo cómo se ha articulado el “sumac kawsay”¹ como un ideal de los movimientos indígenas contemporáneos y un principio rector del régimen de Correa, si no también cómo los pueblos indígenas a nivel local diseñan activamente sus propios pequeños proyectos de manera, que hacen posible “Buen vivir”.

Se tienen muchos ejemplos de cómo los pueblos indígenas autoadministran sus territorios y recursos de una manera en la que los valores de la filosofía y los valores indígenas se consideran y respetan de alguna manera, y en muchas ocasiones teniendo una conexión explícita o intencional con los ideales o el proyecto político del Buen Vivir de Correa, aunque esto no se da igual en todos los casos y se han visto comunidades indígenas donde prefieren permanecer ajenos a las propuestas gubernamentales.

La promoción del ecoturismo a través del Buen Vivir es un ejemplo de un mecanismo estatal para responder a la resistencia indígena. Desde un principio, la creación del ecoturismo en la región tuvo fuertes connotaciones e incentivos políticos, iniciados y expandidos de acuerdo con el surgimiento del movimiento indígena. Por ejemplo, en la región de Tena está la sede de FOIN (Federación de Organizaciones Indígenas del Napo), fundada en 1969, como reacción a la deforestación a gran escala y otras extracciones de recursos naturales en la región circundante (Jaramillo, 2012).

En esta misma comunidad, fue fundada la agencia de turismo RICANCIE (Red Indígena de Comunidades para la Convivencia Intercultural y el Ecoturismo) en una asamblea entre los líderes de FOIN en la década de 1970, organizando pequeñas comunidades indígenas de los alrededores para formar una protesta contra la industria petrolera y forestal intrusiva en el bosque amazónico. RICANCIE, en sus inicios en los años 80 y 90, contaba con más de 30 comunidades involucradas en la red. Inicialmente, los proyectos fueron generalmente exitosos, obtuvieron reconocimiento nacional e internacional, y las comunidades comenzaron a generar ingresos, comprar material escolar y ropa para los niños y autosuficiencia económica.

La importancia política del ecoturismo en las comunidades indígenas se ve desde varios ángulos, principalmente por la noción de que la identidad indígena como tal tiene peso político. En cuanto al ecoturismo indígena y la política de Estado; avances discursivos a nivel

¹ Neologismo en lengua quechua para referirse al “buen vivir”

nacional como la promoción del Buen Vivir con el ecoturismo contienen, más allá de perspectivas retóricas inspiradoras, una limitación en las realidades locales.

En la actualidad se sigue manteniendo el problema de la brecha entre la redacción de tales cláusulas y su implementación. Esto se ve afectado por la jerarquía del conocimiento y la falta de entendimiento intercultural, pero también refleja las debilidades institucionales del país. Contribuir a una generación de ingresos más sostenible ambientalmente frente a la extracción lucrativa de los recursos naturales, también es un asunto político que las entidades gubernamentales mantienen en la palestra junto con las comunidades indígenas organizadas. Solo queda esperar cuál será el resultado de estas relaciones en favor del ecoturismo y la aplicación de políticas públicas en este sentido.

5.3. Sistema de planificación turística en Ecuador

Para analizar el sistema de planificación turística hay que considerar que Ecuador poco a poco se ha ido posicionando en la industria de servicios, dentro de este grupo, el turismo ha sido uno de los temas más importantes. Autores como Coles y Scherle (2020) y Dredge y Jenkins (2011) coinciden en que el turismo también es un medio de poder y necesita conexiones sociales y políticas; así, entendemos que toda la gestión del sector es crucial en la economía del país. La variedad de paisajes, culturas, etnias, flora y fauna, así como las múltiples posibilidades para el turismo, ya sea de sol y playa, rural y de montaña, de aventura, urbano o de ciudad, gastronómico, de negocios, entre otros, lo convierten en un destino. En ese sentido, desde el gobierno nacional se han estructurado en algunos casos, y actualizado en otros, una serie de programas y proyectos que rigen la planificación y política turística del país, con visiones definidas a corto, mediano y largo plazo.

5.3.1. Entre ellos, el Plan Inmediato de Turismo (1971 – 1973), el Plan de Fomento Turístico, (1973 – 1977), el Plan Nacional de Desarrollo (1980 – 1984), Plan Maestro de Desarrollo Turístico (1983)

Baquero (1985) hace un estudio de estas planificaciones turísticas y sintetizan a continuación: El Plan Inmediato de Turismo (1971 – 1973) elaborado por CETURIS considerado como el primer esfuerzo planificador del estado en la actividad turística puesto que en esta época de los setenta el país atravesaba problemas relacionados con la escasa infraestructura de servicios turísticos necesaria para atender la demanda turística. Se fomentó políticas turísticas encaminadas a un ordenamiento, difusión, clasificación de atractivos, es decir se intentaba cubrir el déficit existente. Andrade, et al., (2013), indica que este plan era definido como un “Programa de Turismo” que propuso establecer refugios de montaña, una red de estaciones de servicio de paso, restaurantes en sitios turísticos, centros vacacionales, habilitación de balnearios de aguas termales y marítimos y miradores. Una de las metas más importantes fue

preservar y conservar el patrimonio cultural para lo cual se diseñó un proyecto de restauración turística y de preservación arqueológica.

Por su parte el Plan de Fomento Turístico (1973 – 1977) elaborado por la Dirección de Turismo DITURIS es el segundo intento dentro de la planificación del turismo, es más estructurado e integral. El plan insiste en la estrategia de participación del Estado como elemento incentivador de la actividad turística y se realizan una serie de inversiones públicas en hoteles y paraderos turísticos.

El tercer Plan Nacional de Desarrollo (1980 – 1984), se despliega a partir de tres estudios preliminares: Estrategia de Desarrollo turístico del Ecuador (informe preliminar), Estrategia de Desarrollo turístico del Ecuador (estudio de viabilidad de un polo de desarrollo), Centro Turístico de Playas en Jaramijó. Estos proyectos han contribuido con el primer proyecto zonificado de áreas turísticas del Ecuador, se identifican 8 zonas, 10 núcleos y 9 corredores turísticos.

Posterior a este plan surge el Plan Maestro de Desarrollo Turístico (OMT-DITURIS, 1983) aquí se establecen programas en términos de recursos naturales, sociales, culturales, históricos y políticos. Además, plantea la conservación de algunos recursos naturales relacionados con el turismo, así como la relación con el patrimonio sociocultural y se propone el mejoramiento de la capacitación de recursos humanos en el área turística. Lo interesante del Plan Maestro es que especifica que la actividad turística no es solamente responsabilidad del DITURIS y el Ministerio de Industrias, Comercio e Integración, sino que debe ser una actividad de responsabilidad interinstitucional en los que estarían inmersos varios ministerios e instituciones.

5.3.2. I Plan Maestro de Desarrollo Turístico del Ecuador (1983-1987), II Plan Maestro de Desarrollo Turístico del Ecuador (1989-1992).

El primer Plan Maestro de Desarrollo Turístico del Ecuador elaborado en los años 1983 a 1987 por Dituris, pretendía consolidar la primera estrategia para el desarrollo del turismo con dos fases la primera de diagnóstico, y la siguiente de formulación de estrategias. El turismo desarrollado en esta época era incipiente sin una clara orientación estratégica y a través de este plan se consigue inventariar los atractivos turísticos del Ecuador (Andrade et al., 2013). Este Plan Maestro cuenta con la articulación de otras instituciones y ministerios. El sector privado era el responsable fundamental del desarrollo turístico. El sector público debía realizar inversiones en infraestructura básica y establecer los incentivos necesarios, como fuentes de financiamiento. El respeto hacia las costumbres y patrones culturales del Ecuador y la conservación de los recursos naturales y culturales era prioridad. Se fomentó el turismo interno para los estratos populares y medios a través del bono vacacional. La preparación del

recurso humano era fundamental y se plantea el programa de funcionamiento de la escuela hotelera acompañado con cursos de capacitación profesional.

La promoción turística internacional estaba enfocado directamente a las ferias internacionales como la de Berlín. Desde ese año ya se detectó que únicamente se promocionan en los paquetes turísticos Galápagos, a pesar de que en Ecuador existen diversidad de atractivos turísticos. Los proyectos planificados fueron: la terminación de hoteles y paraderos, el ordenamiento de playas, la capacitación, la señalización turística, el centro específico de interés turístico, dotar a las Galápagos de infraestructura y de un Plan de Turismo, establecer oficinas de información turística y realizar la promoción y difusión tomando en cuenta la participación de ferias y la elaboración de material promoción. El presidente Hurtado decía que este plan era el esfuerzo más importante del Estado en el Sector del Turismo (Baquero 1985).

El segundo Plan Maestro de Desarrollo Turístico para 1989 a 1992 elaborado por CETUR, tuvo asistencia técnica de la Organización Mundial de Turismo, cuyo propósito era complementar lo realizado en el primer plan maestro.

5.3.3. Plan de Competitividad Turística del Ecuador (1999 – 2004)

El Plan Nacional de Competitividad Turística realizado por el Ministerio de Turismo del Ecuador, con el apoyo de la Organización Mundial de Turismo (OMT) y el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) han elaborado este documento para establecer pautas para el desarrollo turístico sostenible del Ecuador. Los objetivos de estas propuestas eran lograr que los productos turísticos cuenten con mayor calidad, mejores precios y una diferenciación importante respecto a los productos de la competencia.

Este Plan contenía las bases para ampliar la demanda del sector y posicionar al Ecuador en el mercado turístico mundial. Se define por primera vez las regiones o clúster de competitividad turística de Ecuador. La idea era potenciar el turismo urbano, el turismo de naturaleza, y el turismo cultural con sus subproductos y modalidades de manejo. Una de las limitaciones encontradas fue la falta de información, se menciona que no se cuenta ni con suficiente ni con muy confiable información estadística sobre el comportamiento en el mercado en cada clúster. La utilización de técnicas de mercadeo se reducía únicamente a la promoción sin gestión verdadera de comercialización. Se indica también que la intervención macro ha sido bastante limitada y lamentablemente no ha pasado de ser un “buen propósito” de los gobiernos o del organismo oficial del turismo. En todas las áreas y en el manejo de la problemática del sector, aún se persiste en la idea de la intervención central, ya sea del gobierno a través del organismo oficial de turismo, en materia de información o acciones concretas en los ámbitos de la promoción o, inclusive, de rehabilitación de infraestructuras,

aspectos que no le competen más allá de la definición de políticas nacionales y planificación estratégica general, que incluya planes de marketing y otros que considere pertinentes. Por lo que este plan inicia con el proceso de descentralización (Andrade et al., 2013).

Este plan era más ambicioso en sus proyecciones contemplaba llegar a dos millones de turistas en el 2010. Sin embargo, en el Plan Estratégico de Desarrollo de Turismo Sostenible para Ecuador se proyectó llegar a esa cifra para el 2020. Para el 2006 el Ministerio de Turismo estableció la Política Nacional de Descentralización Turística y Gestión Local del Turismo, se entregó atribuciones y funciones a las Juntas Parroquiales, Municipios y Gobiernos Provinciales, se realizaron varios convenios de transferencia de la competencia de turismo con municipios y consejos provinciales, llegando a 76 convenios en el 2008. Bajo los cuatro niveles de gobierno (Ministerio de Turismo, Gobiernos provinciales, municipales y parroquiales) se definió una Matriz Competencial la cual fue estructurada de acuerdo con facultades y ámbitos de acción relacionadas con el fomento de las actividades turísticas: 1) políticas y planificación, 2) coordinación, 3) regulación, registro, licencias y control 4) protección al consumidor de servicios turísticos 5) sistemas de información turística 6) promoción turística 7) fomento y desarrollo del sector turístico 8) capacitación y asistencia técnica (Andrade et al., 2013).

5.3.4. Plan Estratégico para el Desarrollo del Turismo Sostenible para el Ecuador (PLANDETUR, 2020)

PLANDETUR tiene como objetivo consolidar el turismo sostenible como uno de los ejes motores de la economía ecuatoriana, aprovechando sus ventajas competitivas e invirtiendo en equipamientos turísticos, generando una adecuada gestión de territorios y líneas de productos. Desarrollado como parte de un proceso participativo de la empresa Tourism & Leisure Advisory Services por encargo del Ministerio de Turismo, y financiado por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), tiene como objetivo fortalecer las condiciones de la oferta nacional y promover el desarrollo local generando oportunidades en el marco del Buen Vivir (Yáñez et al., 2019).

Este proyecto de desarrollo reemplazaría al Plan de Competitividad Turística de Ecuador, elaborado en 1998 con la identificación de 6 ejes: gobernanza, desarrollo de destinos, marketing, capacitación, promoción de inversiones y medidas transversales. También contaría con 22 programas y 78 proyectos emblemáticos, organizados en cuatro capítulos, convirtiéndose así en un importante punto de partida para el sector, que orientaría sus acciones en un horizonte temporal definido (Ramírez de Castillo y Castillo, 2019).

Todo el contenido del presente plan está enmarcado en una misma idea: Consolidar el turismo sostenible como un elemento dinamizador del desarrollo económico y social del

Ecuador, con la participación del sector público bajo la rectoría del Ministerio de Turismo (MINTUR), el involucramiento activo de otras entidades gubernamentales, tales como Consejos Provinciales y Municipios; y, la participación de los actores del sector privado y comunitario a través de las cámaras de turismo, los gremios y las comunidades locales. Aunque previo a este plan ya existían documentos para gestionar el turismo en el país, según lo manifiesta el documento los esfuerzos existentes hasta esa fecha, no habían consolidado una integración nacional de iniciativas a favor del sector turismo. Este Plan permite la participación de todos los actores involucrados en el desarrollo del turismo. Asimismo, pretende promover una cadena productiva turística armonizada que dinamice las actividades económicas, valorar el patrimonio cultural y natural y generar una demanda de bienes y servicios provistos por otros sectores económicos. De acuerdo con un estudio sobre competitividad realizado en el 2003 se concluye que la fortaleza del país en el mercado turístico internacional es el acervo natural y los valores culturales de sus habitantes (Segura, 2003).

El plan expone algunas observaciones como parte del diagnóstico situacional. Así menciona el bajo nivel de capacitación turística tanto de profesionales dedicados a la actividad como de funcionarios de migración y de otros servicios públicos en contacto con el turista. La necesidad de mejorar la conectividad en cuanto a los terminales aéreos, frecuencias aéreas regionales e internas y sistema virtual enfocada en la construcción, mantenimiento vial, señalización y seguridad. En cuanto al marco legal existe una preocupación por la ausencia de reglamentos de aplicación a la ley e incentivos para la inversión, así también a la necesidad de control de establecimientos ilegales. Se reconoce la falta de un Sistema de Inteligencia de Mercados para medir la satisfacción y conocer el perfil de visitantes. Se menciona la importancia de contar con buenos niveles de servicios públicos básicos y con condiciones de limpieza y salubridad en establecimientos turísticos. Se reconoce la carencia de seguridad ofertada al visitante y la poca preparación para atender emergencias en los establecimientos turísticos. En términos generales, hay preocupación en cuanto a la conservación de los recursos naturales, la accesibilidad a los Parques Nacionales y su infraestructura. Finalmente se identifica la necesidad de un mayor detalle para la actualización del Plan de Marketing e información para la ejecución de un plan de crédito a distintas escalas, en particular uno apropiado para el fomento de MIPYMES turísticas (Plan Estratégico Nacional de Desarrollo Turístico Sostenible, 2020).

El Consejo de Desarrollo de las Nacionalidades y Pueblos Indígenas del Ecuador (CODENPE) señala que el territorio ecuatoriano en ese momento tenía trece nacionalidades y catorce pueblos indígenas. A diferencia de las cifras actuales donde Ecuador registra una nacionalidad y cuatro pueblos más, en total registra 14 nacionalidades y 18 pueblos. El área urbana alberga destinos turísticos reconocidos por la UNESCO como Patrimonio de la Humanidad. El logotipo del turismo en el Ecuador que representa los cuatro mundos tenía

como eslogan “la vida en estado puro” actualmente existe otro logotipo el mismo que fue reformado en el 2010 con el eslogan “Ecuador ama la vida” (Meléndez, 2016).

Así mismo, detallaremos otros planes que se integran al PLANDETUR2020 como es, el Plan Integral de Marketing Turístico para el Turismo Interno de Ecuador (PIMTE 2014), propuesto y ejecutado por Ministerio de Turismo de Ecuador en 2009, tenía como objetivo posicionar a Ecuador como un destino turístico de referencia en el mundo con el objetivo de incrementar las llegadas internacionales y los desplazamientos internos, que generan el ingreso de divisas a la economía nacional en el primer caso (Poveda y Rendón, 2018).

Con ello se fomenta la creación de puestos de trabajo, la equidad en la distribución de la renta, la orientación hacia la calidad en el servicio al turista y la dinamización general de la cadena productiva turística, con el establecimiento de un entorno económico, social, solidario y sostenible.

En el caso del Programa Nacional de Destinos Turísticos de Excelencia (2014), el objetivo principal es mejorar la competitividad del Estado a través de cuatro componentes, a saber, la oferta turística del Ecuador a través de la consolidación y el desarrollo de rutas, circuitos, destinos y destinos turísticos prioritarios, rutas atractivas para contribuir a la excelencia del sector turístico.

Por su parte, el Programa Nacional de Excelencia Turística (2014), se proponía mejorar la calidad de los servicios turísticos, a través de la implementación de acciones y proyectos concretos como el desarrollo de normativas y protocolos de calidad; el establecimiento de certificaciones e incentivos; formación y capacitación del talento humano; la búsqueda de nuevos modelos y tendencias en la gestión y desarrollo del turismo y la gestión y sensibilización de la población en una cultura de innovación y excelencia (Vega y Vasallo, 2017). Las características demográficas naturales y sociales del Ecuador lo convierten en un país con posibilidades reales para el desarrollo y crecimiento del turismo.

5.3.5. Plan Nacional de Turismo (2020-2030)

Este documento parte de los logros del Plan Estratégico de Desarrollo del Turismo Sostenible en Ecuador 2020 (PLANDETUR2020), elaborado en el 2007 y de recolección de información de fuentes primarias, procedentes de los insumos recabados en reuniones, talleres internos y entrevistas dirigidas a actores claves de la industria turística. Es la definición de un marco estratégico con eje, políticas, objetivos, estrategias que guiarán el desarrollo turístico del país en los próximos diez años. Los cinco ejes estratégicos son: el primer eje denominado *destinos y calidad*, el segundo eje es *conectividad*, el tercero se enmarca en la *seguridad turística*, el cuarto eje es *promoción y mercadeo*. El quinto y último eje propuesto *fomento a la*

inversión.

Los objetivos fundamentales que el Plan Nacional de Turismo pretende lograr: Incrementar la competitividad de los destinos a través de la innovación de productos turísticos y la calidad en la presentación de los servicios turísticos. Incentivar y promover los sistemas de conectividad aérea, terrestre, fluvial y marítima; así como los sistemas de comunicación digital en los destinos turísticos del Ecuador. Propiciar un entorno seguro y de bienestar para los turistas nacionales y extranjeros en los destinos turísticos a nivel nacional. Incrementar y diversificar la inversión turística, dinamizando la cadena de valor del sector.

El turismo es una apuesta estratégica del Gobierno Nacional en la medida que podría aportar en la consecución de uno de los retos más ambiciosos del país, colocándolo como segunda fuente de ingresos no petroleros, lo que se busca es modificar el actual modelo de generación de riqueza basado en la extracción de recursos naturales por un modelo democrático, incluyente y fundamentado en el conocimiento y las potencialidades de sus territorios y su gente, es decir, una economía basada en los servicios cómo se podría lograr este propósito cuando se analiza el presupuesto asignado al turismo y este es mucho menor que años anteriores.

Estos han sido los esfuerzos de planificación turística a lo largo del tiempo en Ecuador, lo cierto es que el camino que debemos seguir está marcado por las Naciones Unidas, en el marco de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (2015-2030), quien reconoce en el Objetivo 8 la necesidad de promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos.

5.4. Políticas turísticas en emergencia

Cabe señalar que Zurab Pololikashvili, Secretario General de la Organización Mundial del Turismo (OMT) en la inauguración de la edición 2018 de la ITB, la feria de turismo de Berlín, subrayó que la educación, al mismo tiempo que la creación de empleo, la innovación y la tecnología, la seguridad, la sostenibilidad y el cambio climático son aspectos esenciales que el turismo debe desarrollar para consolidar su contribución al desarrollo sostenible y a la Agenda 2030 (Llorca et al., 2018). La OMT, en su Código Ético Mundial para el Turismo puede llegar a ser una referencia necesaria para considerar e implementar por los actores de la actividad. En sus artículos 2 y 3, el turismo se había referido al turismo como un instrumento de desarrollo profesional y colectivo y como un factor de desarrollo sostenible. Según Agut, (2015) el turismo es uno de los recursos económicos más prometedores del planeta, que contribuye al desarrollo social, económico y cultural de los países. Por ello, la planificación turística es de vital importancia para asegurar una correcta revitalización de los destinos turísticos y un desarrollo integral de los territorios, basados en criterios de

sostenibilidad, donde se destaca el logro de sus tres dimensiones: económicamente viable, ambientalmente aceptable y socialmente equitativa.

En Ecuador, las políticas públicas y los planes de gobierno para el crecimiento del sector turístico no dan continuidad a los patrones tradicionales de consumo, en los que priman los indicadores de beneficio económico sobre los indicadores socioculturales y ambientales, sino modalidades como la cultura, el patrimonio y la ecología y el turismo. En 2016, por ejemplo, poco más de dos millones de turistas, nacionales y extranjeros, visitaron áreas protegidas. El ecoturismo en estas áreas, que cubren el 19% del territorio nacional, constituyó el 35% del PIB turístico del país (Saeteros et al., 2017).

La iniciativa nacional de un nuevo enfoque en la gestión del turismo ecuatoriano propuesta en 2011 al turismo, dentro de un marco ético de responsabilidad con el medio ambiente, promueve el crecimiento personal de los visitantes y comunidades anfitrionas. Este tipo de turismo es aún más ambicioso que el turismo sostenible, con preceptos como el respeto mutuo, la alegría de vivir y valores de paz y amistad, en la esencia misma de la práctica turística. Además, se reconoce la virtud que puede generar mayor calidad, hospitalidad y seguridad para el visitante, mientras él y el anfitrión comparten una experiencia que combina el placer natural que genera la práctica del turismo con la búsqueda del mejor bienestar para todos. En términos económicos no podríamos decir que el turismo es, como debe ser, el nuevo petróleo ecuatoriano, pero ya se empieza a percibir el esfuerzo de las iniciativas implementadas.

La Amazonía colombo-ecuatoriana cubre una superficie de 7,4 millones de km², lo que representa el 5% de la superficie continental mundial. Se estima que los bosques amazónicos ofrecen la mayor biodiversidad de flora y fauna del planeta, conviviendo en su superficie el 50% del total de especies vivas existentes. Es una región geográfica de diversidad natural, social y cultural gracias a la herencia de sus ancestros y sus pueblos ancestrales. Es una región selvática, con variaciones en el relieve y una gran variedad de accidentes geográficos. Posee una enorme variedad de paisajes naturales, destacándose el componente hidrográfico como el recurso más utilizado y explotado para el comercio, consumo y recreación (Quiñónez, 2022).

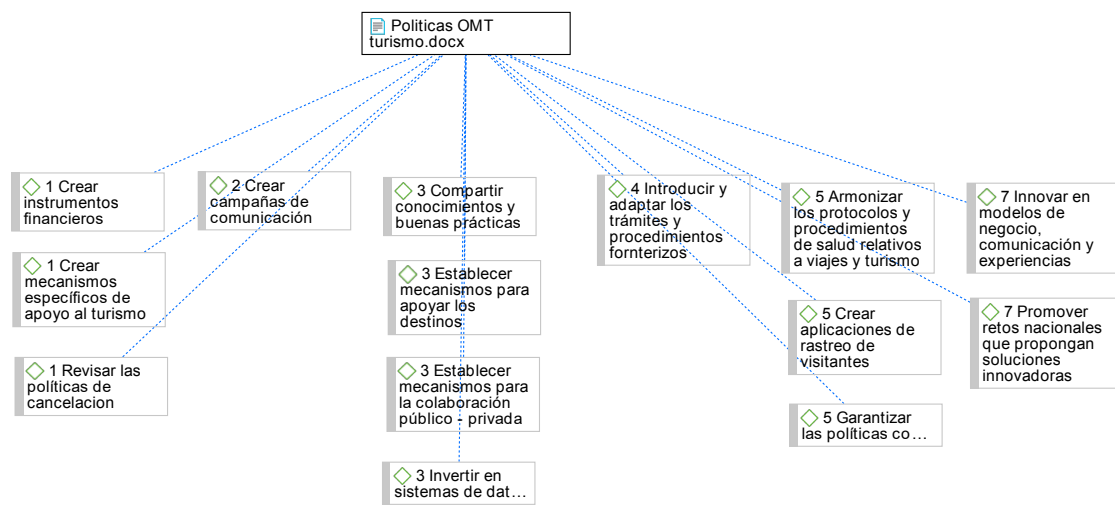
Antes de la pandemia, el turismo fue el tercer sector productivo no petrolero que más divisas generaba, lo que contribuye a reducir las desigualdades y sirve para mejorar la calidad de vida, generar empleo, descanso, ocio y nuevas oportunidades. Y estos no solo están destinados al turismo internacional, sino que en teoría permiten el acceso a los viajes y al descanso de la mayoría de los ecuatorianos, más allá del decreto de frecuentes fiestas patrias y la construcción de vías de acceso de primer orden, con presencia de paradas turísticas en lugares estratégicos. El turismo consciente en Ecuador se dirige hacia una actividad ética y sostenible que puede producir una experiencia transformadora de vida.

Actualmente, la crisis económica ha llevado a los gobiernos a reabrir de forma gradual las actividades turísticas y aumentar su resiliencia ante situaciones adversas debido al COVID-19. La literatura disponible subraya que las crisis políticas y sanitarias generan inestabilidad y un impacto significativo en la industria turística (Altuntas y Gok, 2021; González-Rodríguez et al., 2018; Okumus et al., 2019), generando efectos negativos como la disminución del número de visitantes lo que ha derivado en bajos ingresos económicos. Hay evidencia de casos que pasaron por episodios similares y nunca se recuperaron, pero también hay evidencia de destinos que aplicaron buenas estrategias y su recuperación fue evidente (Navarro et al., 2020). Es obvio que el turismo es vulnerable a situaciones de crisis o desastre. Estos eventos causan graves daños económicos y ambientales. Sin embargo, también hay evidencia de que la alta demanda de turismo hace que esta industria sea altamente resistente a una crisis.

El mundo entero se enfrenta a una emergencia sanitaria, social y económica sin precedentes. El turismo se encuentra entre los sectores más afectados con los aviones en tierra, los hoteles cerrados y restricciones de viaje en prácticamente todos los países del mundo (Organización Mundial del Turismo, 2020). Esto es una realidad para las naciones en desarrollo como para las desarrolladas y es responsabilidad de todos los gobiernos y todas las organizaciones brindar apoyo al turismo (Organización Mundial del Turismo, 2020). La OMT implementa el “tablero de información” sobre las últimas políticas aplicadas por los países y las instituciones internacionales según el Barómetro del Turismo (OMT, 2019).

Esta crisis mundial ha afectado a varios sectores a gran escala y entre ellos la actividad turística. En Sur América en abril y mayo se reflejan -99% y en junio se ve un -98 de llegadas turísticas. Es decir, una actividad nula a nivel mundial. Los países Latinoamericanos han dispuesto una serie de políticas públicas turísticas para ayudar a este sector. La OMT presenta el tablero de información sobre medidas nacionales para apoyar el turismo frente al COVID-19, de rastreo de las últimas políticas aplicadas por los países y las instituciones internacionales. Según el Foro Económico Mundial 2019 el listado de países Latinoamericanos del top 10 está compuesto por México (puesto 19 a nivel global), Brasil (ubicado en el puesto 32 en el listado general), Costa Rica (41), Panamá (47), Perú (49), Argentina (50), Chile (52), Colombia (55), Ecuador (70), y República Dominicana (73).

Las políticas adoptadas por los países Latinoamericanos se centran en 1) Proporcionar liquidez y proteger el empleo. 2) Restablecer la confianza ofreciendo seguridad. 3) Aprovechar la colaboración público-privada para una apertura eficiente 4) Abrir fronteras con responsabilidad. 5) Armonizar y coordinar protocolos y procedimientos y 7) Convertir la innovación y la sostenibilidad en la nueva normalidad.

Figura 14. Análisis de las políticas de los países Latinoamericanos frente al Covid-19

Fuente: Organización Mundial del Turismo (2020).

Al presente, en una situación post-covid, los turistas buscan nuevas formas de turismo que les permitan realizar actividades con menor riesgo de contagio. Las zonas naturales gozan de una ventaja y una oportunidad para el resurgimiento del turismo de naturaleza. Lo que está en juego en el conflicto del área de estudio siempre estará presente, ya que es difícil olvidar la violencia y el terrorismo del pasado, pero existe amplia evidencia de que es posible cambiar y resurgir de una situación adversa (Canavire-Bacarreza et al., 2018). Así, las actividades turísticas contribuyen de forma positiva al desarrollo socioeconómico y al fortalecimiento de la paz entre los diversos actores.

Los eventos adversos y post-COVID pueden ser utilizados de forma estratégica para estimular un turismo de información y conocimiento, su proceso de cambio, complementado con la riqueza natural de la región: sus principales paisajes como montañas, ríos, cascadas, comunidades indígenas, lagos y lagunas.

CAPÍTULO II. MARCO METODOLÓGICO

La planificación es el resultado de un proceso lógico. La metodología de la planificación tiene en cuenta el análisis de una serie de variables que afectan el modo y el nivel de vida de un grupo humano (Molina & Rodríguez, 2005). En la investigación de políticas y planificación turísticas no existe una metodología específica (Dredge y Jamal, 2015; Stevenson et al., 2008). Sin embargo, la planificación prospectiva se presenta como parte de la planificación estratégica para manejar la incertidumbre sobre el futuro (Hernández et al., 2019). El prever el futuro se presenta como el aspecto clave para establecer planes estratégicos, anticipándose a posibles obstáculos o para aprovechar las oportunidades venideras (Vergara et al., 2010). Como señala Baena (2015), es imposible concebir una planificación a largo plazo sin analizar los escenarios futuros, por lo que la prospectiva está estrechamente relacionada con la planificación. Esta ciencia se basa en el principio lógico e indispensable de que el futuro no existe aún y puede concebirse como un escenario que depende únicamente de la acción del hombre (Godet, 2000).

La planificación prospectiva o ciencia del futuro, como la denominan algunos autores, es una actividad sistemática que estudia el futuro desde una perspectiva científica, con el objetivo de comprenderlo e influir en él (Cornejo et al., 2017). Por su parte Medina y Ortegón (2006) explican que la prospectiva estratégica es un proceso de anticipación y exploración de la opinión de expertos, que pueden ser personas e instituciones del gobierno y las universidades. Estos expertos interactúan y participan de forma estructurada para construir visiones estratégicas de la ciencia y la tecnología y su papel en la competitividad para el desarrollo de un país, territorio, sector económico, empresa o institución pública.

En 1992, la escuela prospectiva representada por Michael Godet, propuso el método de escenarios no solo para predecir el futuro, sino para construir un futuro idealizado y lo integró como herramienta en los estudios prospectivos estratégicos (Vergara, 2010). El método de escenarios permite seleccionar la estrategia más adecuada en un proyecto concreto y su camino lógico, coherente y sistemático. Este se impone en varios estudios prospectivos como Cornejo et al. (2017); Szpilko (2014); Szpilko (2020); Szpilko, et al., (2020); Arango et al. (2013); Baena (2015); Hernández et al (2019); Vergara (2010); Fernández (2012). Aunque el camino sea lógico, no es necesario recorrerlo de principio a fin, todo depende del grado de conocimiento del sistema de estudio y los objetivos que se persigan (Godet, 2010). Los estudios futuros se centran en el largo plazo e intentarán proporcionar una amplia diversidad de visiones y alternativas, que puedan contribuir a lograr un plan turístico más holístico (Hernández et al., 2019).

En este estudio se optó por el método de escenarios debido a que en su proceso se combinan diferentes métodos que permiten solucionar varias problemáticas al mismo tiempo. La visión

panorámica que ofrece este método, junto con el enfoque integrador de la prospectiva estratégica de conocimiento, pretende que el destino se identifique con su entorno a partir de sus especificidades y competencias distintivas, así como las de la competencia. El objetivo principal del método de escenarios es construir representaciones de futuros posibles y los caminos que permiten alcanzarlos (Godet y Durance, 2009). Aunque elegir un método de previsión del futuro depende de diversos factores, tales como el objetivo de la previsión, el contexto en que se va a desarrollar, las variables objeto de previsión, la complejidad de la técnica, los recursos accesibles para su realización, entre otros. Existen una amplia variedad de métodos de investigación que permiten estudios a futuro en casi todos los campos del conocimiento. Fernández (2012) hace una clasificación expuesta en la tabla 12, teniendo en cuenta los métodos cuantitativos y cualitativos.

Tabla 12. Método de investigación para estudios prospectivos

MÉTODOS CUANTITATIVOS	MÉTODOS CUALITATIVOS
Extrapolación de tendencias	Encuesta de opinión
Análisis temporal de procesos estocásticos	Entrevistas a expertos
Análisis de regresión – Modelos	Paneles de expertos o Focus Groups
Análisis de regresión – Modelos	Método Delphi
Modelos de simulación	Diseño de escenarios
	Árboles de decisión y de Relevancia
	Teoría de catástrofes
	Analogía histórica
	Incasting y Backcasting

Fuente: Fernández (2012).

Según Fernández (2007), el uso de métodos cuantitativos favorece el desarrollo de estudios que necesiten de pronósticos matemáticos, mientras que, para los estudios prospectivos, los métodos de previsión cualitativos son los más aceptados.

De todas las metodologías de escenarios existentes, la más conocida y utilizada a nivel internacional es la presentada por Michael Godet, en el año 1992 (la cual ha sido modificada por el propio autor, adaptándola a los contextos actuales). Esta metodología integra, además, diferentes métodos y técnicas para la obtención y procesamiento de la información necesaria (Hernández, 2019). Para el desarrollo de esta metodología, se cuenta con el apoyo que ofrecen los métodos informáticos y estadísticos desarrollados por el Laboratorio de Investigación de Prospectiva Estratégica y Organización (LIPSOR).

De esta manera, la construcción de escenarios comprende tres fases consecutivas: la construcción de la base analítica, el análisis del campo de los posibles y la elaboración de los escenarios; al mismo tiempo, en cada fase se desarrollan diferentes métodos que responden a diversas problemáticas (tabla 13).

Tabla 13. Descripción de la metodología de escenarios

Fase	Problemática	Método	Instrumento
1	Búsqueda de las variables claves	MICMAC	Inventariar variables internas y externas y determinar las variables claves
2	Los actores turísticos	MACTOR	Identificar actores que controlan las variables
3	Elaborar escenarios	MODELO ESTADÍSTICO DESCRIPTIVO	Identificar futuros escenarios del sistema turístico en relación con las variables claves de competitividad

Fuente: Elaboración propia a partir de Godet (2009) y Fernández (2012).

Primer método aplicado en la investigación

1. Método MICMAC

Para esta investigación se estudió, a partir del análisis estructural, el cantón Ambato, Provincia de Tungurahua con el fin de identificar las variables que intervienen en la competitividad turística del cantón y cuyos resultados constituyen la base para determinar acciones correctivas de acuerdo con las variables identificadas como clave. El análisis estructural se puede procesar con herramientas como MICMAC “Matriz de impactos cruzados multiplicación aplicada a una clasificación” (Nazarko et al., 2011). Este es un método cualitativo de análisis estructural que busca describir un sistema a través de la identificación de las variables que la componen. Este método fue desarrollado por Michel Godet entre 1972 y 1974 en colaboración con Duperrin (Godet, 2000), expertos del Instituto Frances de Innovación Informática para Empresas, bajo la supervisión de los creadores de conceptos del Laboratorio de Investigación Estratégica y Organizacional de Prospectiva de LIPSOR. El programa está disponible para su descarga gratuita en la web “la prospectiva” editada por Godet (2010).

El método MIC MAC busca analizar de manera cualitativa las relaciones entre las variables que componen un sistema dentro de una empresa, organización, sociedad, país, cantón, etc. Es parte del análisis estructural y se apoya en el juicio cualitativo de actores y/o expertos que son parte de un sistema (Arango et al., 2013). Estos actores se relacionan con la intención de generar un cambio en el futuro (Garza y Cortez, 2011). Al detectar relaciones entre variables aparentemente no relacionadas, permite determinar las relaciones entre ellos y sobre esta base, identificar los factores claves en el sistema de estudio. Es importante mencionar que la calidad de los expertos es de suma importancia en esta técnica de análisis cualitativo (Arango et al., 2013).

El MICMAC se desarrolla con base en a tres fases (Godet y Durance, 2007):

Fase 1: *listado de las variables* que influyen en un área de investigación determinada, es la que requiere más mano de obra y la más importante. Fase 2: *descripción de relaciones entre las variables*, permite la reconstitución sistema y una descripción de la red de relaciones entre variables. Fase 3: identificación de las *variables clave*, el análisis estructural realizado con el programa MICMAC permite el adelgazamiento de todos los factores que afectan a un área de investigación determinada.

Fase 1: listado de las variables que influyen en un área de investigación determinada.

La primera etapa consiste en hacer un inventario de las variables que caracterizan el sistema estudiado y analizarla estratégicamente en función a su entorno (variables internas y las externas) (Godet, 2011). A consideración de Arango y Cuevas (2014), pueden ser un número entre 10 a 30. Esto debido a que el análisis a través de la matriz se vuelve cansado y puede generar confusión en los expertos. Para este apartado se trabajó con las variables del Foro Económico Mundial del 2021. El único modelo que propone indicadores claros y medibles (Rodríguez y Rubio 2016).

Fase 2: descripción de relaciones entre las variables

En esta fase se enlistan las variables identificadas anteriormente en un cuadro denominado “matriz estructural de variables”, en donde se le debe otorgar un nombre corto o una abreviación a las variables, esto por el limitado espacio que se puede utilizar. El relleno es cualitativo, se plantean las cuestiones siguientes ¿existe una relación de influencia directa entre la variable *i* y la variable *j*? si es que no, anotamos 0, en el caso contrario, nos preguntamos si esta relación de influencia directa es, débil (1), mediana (2), fuerte (3) o potencial (4). Son los expertos quienes dan la valoración a cada variable y como lo indica Godet (2011) pueden ser un grupo de 12 expertos aproximadamente. Para esta fase del estudio se empleó el método Delphi. Se utiliza para construir escenarios a largo plazo cuyos datos solo están disponibles a través del conocimiento de los expertos. La utilidad de esta fase radica en su aporte a la mitigación de errores y la clasificación de ideas, lo que da lugar a la creación de un vocabulario común en el grupo, redefiniendo así las variables y el análisis del sistema (Godet, 2000).

Método Delphi

Este *método Delphi* permite estructurar un proceso comunicativo de diversos expertos organizados en grupo o paneles con vistas a aportar luz en torno a un problema de investigación (López, 2018). El método Delphi no exige una muestra de expertos representativa de una población determinada, es decir, no hay normas específicas respecto al número de participantes (Steurer, 2011). Richey et al (1985) indica que un panel pequeño, ejemplo 8, es suficiente para desarrollar consenso. A su vez Hsu y Sandford (2007) consideran que si el tamaño de la muestra de estudio es muy pequeño no se puede considerar

que sea un estudio representativo. En cambio, si el panel es muy grande es más probable que aparezcan inconvenientes por el tiempo que esto involucra. Arnandis (2017) en su tesis doctoral hace una revisión de la literatura y revela que no se ha encontrado un consenso al respecto. Por su parte López (2018) también realiza una investigación del tema y concluye que, aunque las muestras de expertos son heterogéneas, el panel no suele ser inferior a una decena. En consecuencia, para esta tesis se consideró un número de 12 panelistas.

Selección y conformación del panel de expertos

Una de las tareas más complejas del desarrollo del método Delphi fue la selección de los expertos. Para esta parte de la investigación se aplicó un muestreo no probabilístico de bola de nieve. En este tipo de muestreo se identifican participantes claves y se agregan a la muestra, se les pregunta si conocen a otras personas que puedan proporcionar datos más amplios y una vez contactados, se incluyen en el estudio también (Sampieri 2014). Es así como se aplicó esta metodología a los expertos en el ámbito turístico a nivel nacional. A su vez, ellos propusieron a otros posibles expertos con los que se mantenía algún vínculo (Steurer 2011). Con el objeto de que la opinión fuera lo menos sesgada posibles se estudió los antecedentes, la formación recibida, experiencia profesional e investigaciones realizadas expuestos en la tabla 14. La calidad del panel se justifica a partir de los criterios aplicados en el proceso de selección. Los resultados de estas características de calidad del panel permiten al investigador orientar la toma de decisiones, ya sea para descartar la participación de algún experto seleccionado previamente, o bien, si se estima conveniente, establecer distintos grupos de expertos en función de las valoraciones (López, 2018). Para este estudio se organizaron 4 grupos de panelistas con dos rondas o vueltas, donde los expertos van emitiendo su opinión con base en el tema. Este intercambio de información cualitativa y cuantitativa en las distintas rondas permite enriquecer el proceso y mejorar la calidad de los resultados (López, 2018).

El acercamiento se realizó telefónicamente para explicarles los objetivos de la investigación, la metodología a abordar y el porqué de su elección como expertos. Las actualizaciones del método Delphi dan paso al uso del internet y sus aplicaciones basadas en la web para la realización de encuestas (Steurer, 2011). La tecnología es de gran valor para el Delphi, se agiliza el contacto con el panel, se puede implicar a expertos dispersos geográficamente, se maximiza la participación y la velocidad de difusión, se reduce la demora en el tiempo y se optimizan recursos. Además, facilita la recolección, almacenamiento, procesamiento y análisis de datos, y se abre la posibilidad de una rápida retroalimentación (López, 2018). Este proceso metodológico se llevó a cabo en época de pandemia, cuando aún existían algunas políticas de aislamiento social. Por lo tanto, se empleó la herramienta Zoom cuyo enlace fue enviado por WhatsApp. Zoom tiene una opción de valoración anónima, así durante el panel y conforme se realizaba la moderación, los panelistas podían valorar la influencia de cada una

de las variables. El objetivo fue conseguir el consenso en tiempo real. Después de la valoración de la primera ronda se mostraban los resultados generales obtenidos por los expertos y si no había consenso se les pedía que volvieran a realizar la valoración. Como lo indica López (2018) la última ronda es de mayor calidad que la primera, y la respuesta grupal, consecuentemente, también. Finalmente, se invitó a realizar las consideraciones generales que estimen oportunas con la idea de nutrir con sus aportaciones a esta investigación.

Tabla 14. Selección de los expertos

Actores	Antecedentes	Formación en Turismo	Experiencia profesional en turismo	Investigaciones realizadas
Luis Falconí	Ex viceministro de turismo del Ecuador	SI	SI	SI
Rodrigo Salas	Técnicos de turismo en el MINTUR	SI	SI	SI
Andrés Soria	Técnicos de turismo en el MINTUR	SI	SI	SI
Daniel Rodríguez	Jefe de Turismo del Cantón Ambato	SI	SI	NO
Xavier Chicaiza	Participante de varios gremios sociales del ámbito turístico	SI	SI	SI
Alfonso Tandazo	Gerente de la Tour Operadora Surtrek	SI	SI	NO
Pamela Guerrero	Experta en marketing turístico	SI	SI	SI
Noemy Gaviño	Exdirectora distrital de turismo del Cantón Ambato	SI	SI	SI
Angélica González	Docente de la Carrera de Turismo	SI	SI	SI
Carmen Vaca	Docente Carrera de Turismo	SI	SI	SI
Andrea Cuenca	Investigadora en Turismo	SI	SI	SI
Marco Toledo	Ex director zonal de Turismo de la Zona 3	SI	SI	SI

Elaboración propia

La definición de experto en sí varía de acuerdo con el problema que se está estudiando (Fernández & Rosa, 2020). Los antecedentes del experto, la formación recibida, la investigación desarrollada, la experiencia profesional y las investigaciones realizadas garantizan el grupo de expertos que conforman el panel (López, 2018). Los criterios de inclusión se detallan a continuación:

- Antecedentes: los cargos que han ocupado los participantes relacionados con el turismo.
- Formación académica: estudios recibidos en relación con el turismo y/o a fin.
- Experiencia profesional: las personas participantes tienen experiencia profesional en turismo.
- Investigaciones realizadas: han realizado publicaciones científicas relacionadas al área de investigación.

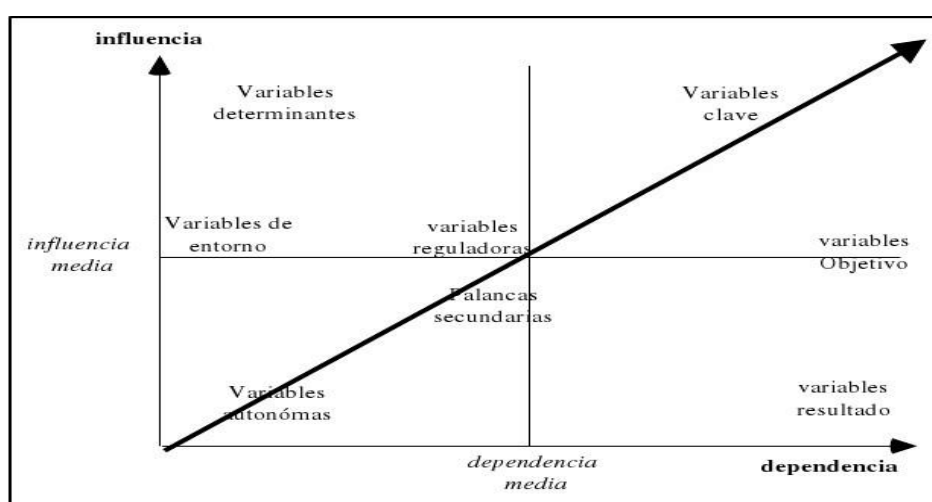
De este modo, de un total de 12 expertos, 10 cumplen con los cuatro criterios mencionados. Aunque dos expertos no cumplen con investigaciones realizadas, Kennedy (2004) y Price (2005) señalan que no se puede definir únicamente a los expertos por las investigaciones en

el campo, por lo que también es conveniente tener en cuenta el conocimiento basado en la práctica y la experiencia actualizada (Kennedy, 2004; Price, 2005). De esta forma se trabaja con los 12 panelistas.

Fase 3: Identificación de las variables clave con el Micmac

Una vez que se identificaron los expertos y realizaron las valoraciones de las variables comienza la tercera fase. Durante esta fase se establecen las variables esenciales para la evolución del sistema de estudio mediante una clasificación directa inicial, seguida de una clasificación indirecta llamada Matriz de Impactos Cruzados Multiplicación Aplicada para una Clasificación, la cual se alcanza posterior a la elevación en potencia de la matriz (Godet, 2000; Godet y Durance, 2007). Los cálculos se basan en el principio lógico de álgebra booleana (Nazarko et al. 2011). Usando el programa MICMAC, es posible estudiar y comparar la jerarquía de las variables individuales, teniendo en cuenta las influencias directas e indirectas lo cual es una rica fuente de información para el sistema de análisis. La fortaleza del análisis estructural es su capacidad para identificar relaciones que vinculan variables cuyas interacciones no son obvias y pueden pasar desapercibidas incluso para los expertos en el campo. La limitación básica del método resulta de la necesidad de limitar el número de variables consideradas de tal manera que permita a los expertos establecer, en un tiempo razonable, sus interrelaciones (cuantas más variables, más tiempo necesario para la discusión).

Figura 15. Plano de influencia y dependencia de las variables del sistema



Fuente: Zambrano et al. (2013).

El software MICMAC genera una matriz y una figura llamada plano de influencia y dependencia de las variables del sistema, en donde se categoriza en: “variables de entorno, variables reguladoras, palancas secundarias, variables objetivo, variables clave, variables

resultado, variables autónomas y variables determinantes” Cada una de estas variables tiene su propia descripción ver tabla 15 (Godet citado en Arango y Cuevas, 2014: 13), dichas variables se muestran en la figura 15 en ubicaciones específicas que permiten su interpretación por parte de los expertos.

Tabla 15. Tipos de variables y su ubicación

Diagonales	Variable	Descripción
La primera diagonal de entrada/salida aporta el sentido de lectura del sistema	Variable de entrada	Se ubica en la parte superior izquierda, es fuertemente motriz, poco dependiente y determina el funcionamiento del sistema.
	Variable de salida	Se sitúa en la parte inferior derecha, éstas dan cuenta de los resultados y funcionamiento del sistema, son poco influyentes y muy dependientes, también son llamadas variables resultado o sensibles y se asocian con indicadores de evolución, pues se reducen como objetivos.
La segunda diagonal es la estratégica, ya que cuanto más se aleja del origen, más carácter estratégico tienen las variables, reparte el plano entre las variables motrices y las dependientes.	Variables autónomas	Se ubican en la zona próxima al origen, son poco influyentes o motrices y poco dependientes, se corresponden con tendencias pasadas o inercias del sistema, no constituyen parte determinante para el futuro del sistema.
	Variables clave	Se ubican en la parte superior derecha, son muy motrices y dependientes, perturban el funcionamiento normal del sistema y sobre determinan el propio sistema, son inestables y se corresponden con los retos del sistema.
Variables situadas en la parte superior derecha del plano de motricidad/dependencia, las convierte en Variables extraordinariamente importantes e integrantes.	Variables determinantes	Se sitúan en la zona superior izquierda, son poco dependientes y muy motrices según la evolución del estudio y se convierten en freno y motor del sistema
	Variables de entorno	Se ubican en la parte superior izquierda del plano, es de escasa dependencia y son un decorado del sistema.
	Variables reguladoras	Se sitúan en la zona central del plano, se convierten en llave de paso para alcanzar el cumplimiento de las variables clave y son las que determinan el normal funcionamiento del sistema.
	Palanca secundaria	Actuar sobre ellas significa facilitar la evolución de las variables clave. Son menos motrices y es imprescindible para la evolución del sistema.
	Variables objetivo	Se encuentran en la parte central, son muy dependientes y medianamente motrices, en ellas se puede influir para que su evolución sea la deseada, tienen un alto nivel de dependencia y medio de motricidad.
	Variables resultado	Se caracterizan por su baja motricidad y alta dependencia, y suelen ser, junto con las variables objetivo, indicadores descriptivos de evolución del sistema, Se trata de variables que no se pueden abordar de frente, sino a través de las que dependen en el sistema.

Fuente: Arango y Cuevas (2014).

Este método MIC MAC ha sido aplicado en la planificación turística por parte de Roncal (2019) en su tesis con la temática “Prospectiva estratégica para gestionar el turismo sostenible de la región Lambayeque” y otros estudios como el desarrollado por Castellanos et al. (2014),

el cual estudia la competitividad del destino turístico Villa Clara. De igual manera, Szpilko (2014) hace un análisis estructural del desarrollo del turismo en la provincia de Podlaskie. En el mismo sentido, Reza et al., (2019) hace un análisis sobre el futuro del turismo espiritual basado en la matriz metodología de impactos cruzados y sistemas blandos. Así como el estudio exploratorio en la administración pública municipal de Monterrey, México (Arango et al., 2013). De igual forma en el Ecuador se empleó esta metodología para plantear el actual Plan Nacional de Turismo 2030. Y en otras áreas para la búsqueda de la excelencia operativa (Garza y Cortéz 2011), o para procesos de investigación en las organizaciones (Pérez y Vargas, 2016).

Ventajas y limitaciones del método MIC-MAC

La ventaja de este método radica en que permite la identificación de las variables clave y fomenta la reflexión sobre los aspectos contra intuitivos del comportamiento de un sistema; si bien no existe una lectura única y oficial de los resultados proporcionados por MIC-MAC, es imprescindible que el investigador genere su propia interpretación de estos (Godet, 2000). En cuanto a sus limitaciones, Godet (1993) afirma que una de ellas corresponde al carácter subjetivo de la lista de variables, pues si bien las precauciones tomadas tienen cierta garantía, el número de variables no puede ser superior a unas pocas docenas. Sin embargo, para contrarrestar estas limitaciones, en esta investigación se trabajó con las variables propuestas por el Foro Económico Mundial.

Segundo método aplicado en la investigación.

2. Método MACTOR

El método MACTOR (Matriz de Alianzas y Conflictos: Tácticas, Objetivos y Recomendaciones) es una herramienta de análisis de las estrategias de actores, en donde se buscan las relaciones de fuerza entre los actores y el estudio de las convergencias y divergencias con respecto a un cierto número de posiciones y objetivos asociados (Godet, 2000: 75; Quinteros y Hamann, 2016: 15). De acuerdo con Godet y Durance (2007) el método se desarrolla mediante seis fases:

Fase 1: identificar los actores turísticos locales del cantón Ambato

La tabla 16 contempla los actores turísticos del cantón Ambato, no coinciden con el panel de expertos del MICMAC puesto que para esta fase se debe analizar las convergencias y divergencias de los actores del territorio. De manera que la acción de estos explica la evolución de las variables controladas (Godet y Durance, 2007). El objetivo es obtener un listado de actores más o menos exhaustivo que por razones de operatividad y claridad en el

análisis se identificaron 14 actores del sector público, privado, la sociedad civil y la academia como lo sugieren Vera et al., (2011); Durán (2013).

Como se ha mencionado por varios autores, para poder identificar a los actores sociales dentro de un territorio (barrio, comunidad, ciudad), es necesario conocer los intereses y las necesidades que poseen dentro de su localidad. Se tomó en consideración las siguientes características propuestas por Loza (2021):

- Nivel de influencia (poder de decisión, convocatoria)
- Relaciones con núcleos sociales en su localidad y fuera de ella (redes sociales).
- Persona que aporte ideas, elabore, planifique y ejecute proyectos con el objetivo de mejorar el estilo de su territorio en general
- Personas que formulen propuestas que tiendan a mejorar el capital local.

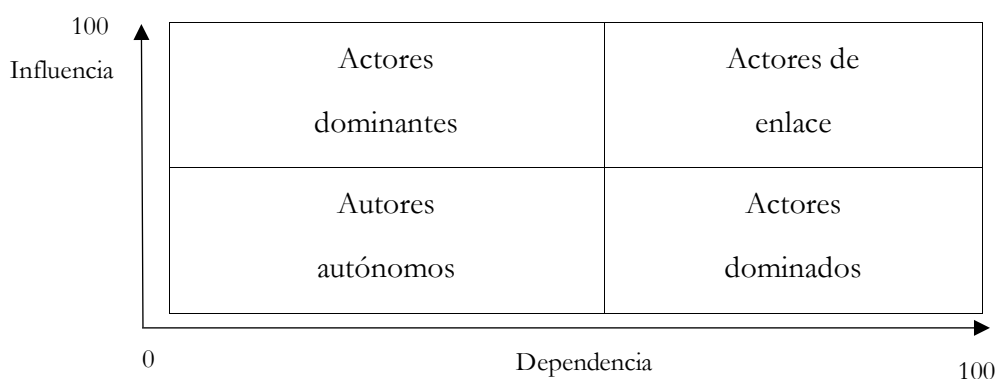
En consecuencia, se puede afirmar que los actores sociales están justificados por ser miembros activos de un territorio y están agrupados por el sector público, privado, la sociedad civil y la academia con experiencia en turismo (Vera et al., 2011; Durán 2013).

El acercamiento hacia los actores fue a través de correo electrónico en unos casos y en otros se lo realizó de forma presencial. Se les pidió su participación y punto de vista en relación con las variables claves y a su relación con cada uno de los actores. Las respuestas por correo electrónico fueron escasas por lo que se procedió a contactarles personalmente obteniendo mejores resultados.

Tabla 16. Actores turísticos de cantón Ambato

ACTORES	Experiencia	Miembros activos
Honorable Gobierno Provincial de Tungurahua	De 10 años en adelante	SI
Jefe de Turismo de la Dirección de Cultura y Turismo de la Municipalidad de Ambato	De 6 a 10 años	SI
Ministerio de Turismo	De 10 años en adelante	SI
CONAGOPARE Consejo Nacional de Gobiernos Parroquiales Rurales de Tungurahua	5 años	SI
Ministerio de Ambiente	De 10 años en adelante	SI
Universidad Pública	De 10 años en adelante	SI
Universidad Privada	De 10 años en adelante	SI
Movimiento Indígena de Tungurahua	De 10 años en adelante	SI
Centro de Turismo Comunitario	De 6 a 10 años	SI
Asociación de Fotógrafos del Ecuador	De 10 años en adelante	SI
Cámara Artesanal de Tungurahua	De 10 años en adelante	SI
Casa de la Cultura Ecuatoriana	De 10 años en adelante	SI
Fundación Ecominga	De 10 años en adelante	SI
Cámara Provincial de Turismo de Tungurahua	De 10 años en adelante	SI

Elaboración propia

Figura 16. Matriz de influencia-dependencia de actores

Fuente: Godet (2007).

La MID, es simplemente una tabla (actores x actores) en la cual la influencia potencial de un actor sobre otro se registra en una escala de 0 a 4, con los siguientes criterios: (0) el actor A_i tiene ninguna influencia sobre el actor A_j ; (4) el actor A_i tiene fuerte influencia sobre el actor A_j . Para obtener estos valores se extrajo la información de la encuesta.

Así se recurrió a preguntar a cada experto: ¿en caso de dificultad profesional a qué actores acudiría? Las valoraciones comprenden la suma de cada una de las elecciones realizadas. Esta información es introducida en el sistema de forma manual.

A partir de la matriz MID se genera la matriz MIDI que resume la influencia y dependencia, porque el interés de esta matriz es el de aportar una visión más completa de las relaciones de fuerza entre los actores. Esta matriz MIDI es generada automáticamente por el software MACTOR.

Fase 5: integrar las relaciones de fuerza en el análisis de convergencias y de divergencias entre actores

Decir que un actor pesa dos veces más que otro en la relación de fuerza global, es dar implícitamente un doble peso a su implicación sobre los objetivos que le interesan. El objeto de esta etapa consiste justamente en integrar la relación de fuerza de cada actor con la intensidad de su posicionamiento en relación con las líneas estratégicas. Así se obtiene el gráfico de convergencias y divergencias, el cual no depende únicamente de la jerarquía de los objetivos de cada actor, sino también de la capacidad de un actor de imponer sus prioridades a otros, es decir, de las relaciones de poder.

Por el juego de alianzas y de conflictos potenciales entre actores que ponen de manifiesto, el método MACTOR contribuye a la formulación de preguntas clave de la prospectiva y de recomendaciones estratégicas. Ayuda, por ejemplo, a interrogarse sobre las posibilidades de evolución de relaciones entre actores, la emergencia y la desaparición de actores, los cambios de funciones, etc.

Este método ha sido aplicado previamente en el cantón Ambato mediante un análisis de divergencias y convergencias de actores sobre la política turística (Monge y Arnandis, 2016). En la Habana se estudia las habilidades directivas y los actores más influyentes en los establecimientos de alojamiento turístico (Ascón et al., 2018). En Santiago de Cuba se realiza un diagnóstico prospectivo del turismo de curceros (Ruiz y Parada, 2014). En empresas del sector turístico en Colombia (Vergara et al., 2012). En Indonesia la administración cultural y natural (Suryahani et al., 2020).

La ventaja que presenta este método es la presencia de un carácter sumamente operacional que implica a numerosos actores frente a una serie de objetivos y posturas asociadas como ya se había mencionado anteriormente. En cuanto a sus limitaciones, Godet (2000) afirma que las mismas son principalmente concernientes a la obtención de la información necesaria, lo cual se da por la desconfianza de los actores. Sin embargo, el poder trabajar con expertos y exponerles la finalidad de estudio ayudan a disminuirla.

3. Elaboración de escenarios

Actualmente, no solo en las ciencias biológicas y el área agrícola, sino en otras ramas, se observa un uso formal de los modelos estadísticos (Guerrera et al., 2003). Los modelos estadísticos para la elaboración de escenarios han sido utilizados por órganos oficiales a nivel nacional como el Ministerio de Turismo y a nivel internacional como el Foro Económico Mundial. Este método aporta a la construcción de un análisis evolutivo de las diferentes acciones posibles que se le ofrecen a quien debe tomar la decisión, orientándose a tomar la más adecuada (Becerra y Toledo, 2010).

La aplicación de este modelo permite establecer una comparación entre las acciones que se deben acometer y las políticas que definen la posibilidad de la realización de los escenarios que buscan alcanzar en el futuro deseado. De este modo se pretende seleccionar una política adecuada para cada escenario y para cada política, las acciones que viabilicen su puesta en marcha (Becerra y Toledo, 2010).

Este modelo estadístico se emplea con el fin de superar la limitación de información histórica no disponible en torno a variables relevantes para la competitividad turística de la ciudad de Ambato, información a partir de la cual, en una situación hipotética, permitiría al investigador realizar un análisis longitudinal a través del cual sería posible construir proyecciones hacia delante en el tiempo, y así lograr la construcción y análisis de escenarios futuros. En este contexto, como primera acción fundamental, se establece una línea base a partir de los resultados de los análisis MIC-MAC y MACTOR, con la finalidad de crear el punto de partida del panel de datos que permita realizar análisis inter temporales en un futuro. Para el efecto, se han sintetizado los resultados de los análisis en mención de la siguiente manera.

Por un lado, se delimitaron para este estudio 17 variables que se encuentran descritas en el apartado 2.1 de esta tesis, en el desarrollo del método MICMAC. Estas variables fueron propuestas por el Foro Económico Mundial en el 2021, incluyendo la variable de promoción turística.

- 1) En la primera fase se realizaron las valoraciones de cada una de las variables con el método MIC MAC. Para este método se aplicó un Delphi con 12 panelistas expertos en el área del turismo. El resultado fueron 6 variables: clave, secundaria y reguladoras que marcan la hoja de ruta en el destino.
- 2) En la segunda fase se utilizó el MACTOR, los 14 actores turísticos del territorio valoraron las variables claves obtenidas en el MIC MAC.

Una vez que se obtuvieron las opiniones de los actores mediante el MACTOR, se realizó el tratamiento de los datos correspondientes. Para ello, en primer lugar, se trataron las respuestas obtenidas en cada una de las 6 variables claves. Se trataba de conocer la importancia que cada actor daba a cada una de estas variables a la hora de definir la competitividad de los destinos turísticos.

A continuación, para cada ponderación de los actores se aplicó la mediana como medida de tendencia central. Es el valor que divide la distribución por la mitad, refleja la posición intermedia de la distribución (Sampieri, 2014). A los resultados de la mediana se aplicó la fórmula de competitividad propuesta por el Foro Económico Mundial para ubicarlos de acuerdo con su índice de valoración que está en una escala de 1 y 7. De esta manera, cada pilar, sigue manteniendo la importancia o peso que asignó cada actor.

Por último, el cálculo de competitividad del destino turístico de Ambato se realizó a través del sumatorio de cada calificación emitida por los expertos sobre las variables de análisis. Esta técnica permite plantear escenarios cuantificables en torno a los indicadores de impacto económico y social. Para el impacto económico se consideró las variables de llegada y gasto promedio de turistas. Para el impacto social se tomó el indicador de empleo en turismo.

3.1 Modelo Multivariado

Para el establecimiento de metas se presentará primero el análisis estadístico de competitividad y variables de resultado del sistema turístico a nivel país. Posteriormente se hará uso del supuesto introducido en el apartado 3.2 sobre el Índice de Desarrollo Turístico de las ciudades del país. Con la finalidad de plantear escenarios en las principales variables de resultado del sistema turístico de Ambato, a partir de la línea base de indicadores de competitividad de la ciudad de Ambato, levantados en el acápite del MICMAC.

Para el primer análisis, se utilizó la base de datos del Índice de Competitividad de Viajes y Turismo del Foro Económico Mundial (FEM) al año 2019 de los 134 países calificados a la

fecha, en la cual se incluye los resultados del Ecuador. Esta base de datos está conformada por un total de 116 indicadores los mismos que se encuentran agrupados por cuatro grandes pilares: Entorno empresarial, Condiciones habilitantes y políticas de viajes y turismo, Infraestructura y Recursos Culturales y Naturales. Estos cuatro pilares a su vez se subdividen en 14 sub pilares.

Para efectos del cálculo de los puntajes tanto a nivel del indicador global de competitividad como a nivel de sub pilar, el FEM realiza una ponderación de los pilares y sub pilares de acuerdo al número de componentes que se conforman. Es decir, los cuatro principales pilares son ponderados con un factor de 0.25 cada uno; a su vez cada uno de estos cuatro elementos está conformado por sus respectivos sub pilares: la ponderación para los sub factores de Entorno empresarial es de 0.20; Condiciones habilitantes y políticas de viajes y turismo es de 0.25, Infraestructura es de 0.33 y Recursos Culturales y Naturales 0.50 respectivamente de acuerdo al esquema anterior. El FEM calcula, además, el peso de cada sub pilar al multiplicar sus respectivas ponderaciones por las que corresponden a cada pilar. Por ejemplo, Entorno de Negocios tiene un peso de 0.05 (0.20×0.25), Recursos Naturales un peso de 0.13 (0.50×0.25) y así sucesivamente entre los diferentes sub pilares.

$$Peso_i = ponderación\ pilar_i * ponderación_i$$

Donde;

$$i = sub\ pilar$$

Adicionalmente se consideraron los puntajes de Ecuador, Colombia, Perú, Chile y Costa Rica al 2019 para cada uno de los 14 sub pilares. Se escogieron a tales países en virtud de dos criterios: países competidores y vecinos que cuentan con una dotación de recursos culturales y naturales similares a Ecuador (montaña, playa, selva, casco histórico, entre otros) así como también países referentes del turismo en la región latinoamericana. Para cada uno de los sub-pilares se calculó la diferencia entre el puntaje obtenido por el Ecuador y el máximo puntaje obtenido entre los cuatro países escogidos con la finalidad de cuantificar el esfuerzo adicional que debería realizar el país, esta diferencia se multiplicó por la Efectividad esperada del Eje “i” (variable que se explica más adelante) y se sumó al valor original que se registra al 2019 en cada sub factor con el objeto de establecer el Valor Esperado a alcanzarse al 2021.

$$\begin{aligned} Valor\ esperado_i \\ = Valor\ Ecuador_i + [(Valor\ referente_i - Valor\ Ecuador_i) \\ * Efectividad\ esperada\ del\ proyecto_i] \end{aligned}$$

Donde;

$$i = sub\ pilar$$

Para motivos ilustrativos se adjunta un ejemplo con los dos primeros sub pilares del FEM:

Tabla 17. Sub pilares del FEM:

Pilar	Ponderación Pilar	Sub pilar	Ponderación Sub pilar	Peso	Valor Ecuador (2019)	Valor del referente	Valor esperado	Chile	Colombia	Perú	Costa Rica
Entorno Habilitante	0.25	Entorno de negocios	0.20	0.05	3.9	5.0	4.3	5	4	4.3	4.5
Entorno Habilitante	0.25	Seguridad y protección	0.20	0.05	5.2	5.7	5.3	5.7	2.6	4.5	5.4

Elaboración propia

A continuación, se calcula el aporte porcentual de cada uno de los seis ejes de desarrollo turístico, establecidos en la Metodología de Planificación de Destinos Sostenibles del Ecuador, del Ministerio de Turismo, con sus respectivos ponderadores (porcentajes) asociados a cada uno de los sub-factores, así como también la Efectividad esperada del proyecto definida en porcentaje a partir del impacto esperado, conforme a las estimadores calculados por el Ministerio de Turismo. La definición formal del aporte porcentual por sub pilar se formula de la siguiente manera:

$$\begin{aligned}
 \text{Aporte proyectos}_i &= \text{Productos}_i + \text{Inversión}_i + \text{Fomento}_i + \text{Destinos}_i + \text{Regulación}_i \\
 &+ \text{Promoción}_i
 \end{aligned}$$

Donde;

$$i = \text{sub pilar}$$

La siguiente tabla ilustra un ejemplo de los porcentajes establecidos para los sub pilares de Entorno de Negocios y Seguridad y protección, tanto para el Aporte de Proyectos como para la Efectividad esperada de los proyectos:

Tabla 18. Sub pilares entorno de negocios y seguridad y protección

Sub pilar	Aporte Proyectos	Efectividad esperada de los proyectos	Productos	Inversión	Fomento	Destinos	Regulación	Promoción
Entorno de negocios	1.0	40%		0.33	0.33	0.13	0.20	
Seguridad y protección	1.0	15%				0.3	0.7	

Elaboración propia

Finalmente se calculó la suma producto del vector columna de *Efectividad esperada del proyecto* versus el vector columna del aporte porcentual cada uno de los seis ejes, con la finalidad de obtener el aporte total por cada eje. De esta manera, el aporte total de *Productos* se define:

$$Aporte\ total_{Productos} = \sum_i^n (Productos_i * Efectividad\ esperada\ proyectos_i)$$

Donde;

$$i = sub\ pilar$$

Los valores resultantes de esta operación fueron llevados a porcentaje mediante una división de cada uno respecto al total de los seis ejes. En tal sentido, Productos contribuye con el 38%, Inversión con el 17%, Fomento el 7%, Destinos el 27%, Regulación el 5% y finalmente Promoción con el 7%. El 100% con el que aportan todos los ejes se estima alcanzar el Valor esperado en cada sub pilar con lo cual se calcula a través de la suma producto del vector columna Peso Sub pilar versus Valor esperado el puntaje global que obtendría el Ecuador al 2021:

$$Indice\ de\ competitividad\ Turística_{Ecuador} = \sum_i^n (Peso_i * Valor\ esperado_i)$$

Donde;

$$i = sub\ pilar$$

Se calcula que al 2021 el Ecuador obtenga una calificación en el Índice Global de Competitividad Turística de 4.22. Este puntaje calculado servirá posteriormente como input para estimar las llegadas al 2021 mediante un modelo univariado, en lo que se refiere a los escenarios de metas. Para este fin, se utilizó los datos de World Tourism Organization para

obtener el número de llegadas de visitantes no residentes y el número de acomodaciones en hoteles de 129 países alrededor del mundo, los cuales se dividieron para la población de cada país de tal manera que el cociente sea una cifra comparable, obviando el tamaño de cada país. Mientras que los datos de la calificación total (score o índice) de cada país en relación a su industria turística se obtuvieron del FEM. Con los datos se procede a correr una regresión univariada de la siguiente forma funcional:

$$\ln A_{it} = c + \beta_1 \ln S_{it} + \beta_2 \ln P_{it} + \beta_3 \ln G_{it} + \varepsilon_{it}$$

Donde A_{it} = *arribos* es la variable dependiente para el país i en el periodo t , c es la constante del modelo, S_{it} = *score o calificación* es la variable de interés que corresponde a la calificación o índice de competitividad de viajes y turismo para el país i en el periodo t , P =población es la variable de interés que corresponde a la población total del país i en el periodo t , G_{it} = *GDP per cápita* per cápita es la variable de interés que corresponde al PIB per cápita del país i en el periodo t , $\beta_1, \beta_2, \beta_3$ son los coeficientes de las variables de interés, y por último ε_{it} es el término de error del modelo. Al especificar a las variables en logaritmos naturales se las puede interpretar como elasticidades, es decir el cambio marginal en 1% de una variable de interés está asociado con la variación en β_j veces el porcentaje de la variable dependiente A_{it}

A continuación, las estimaciones para los años 2017, 2019 con un modelo Pooled Multivariate OLS del panel de datos:

Tabla 19. Pooled Multivariate OLS: Log-Log

	(1)	(2)	(3)
Ln_arrivals*	Total	2017	2019
ln_score	3.406177*** (0.5861697)	5.065152*** (1.034527)	4.080258*** (0.89385)
ln_pop	0.5353478*** (0.0374132)	0.5335304*** (0.0542325)	0.4936994*** (0.0515406)
ln_GDPpc	0.4654883*** (0.0733796)	0.2828589*** (0.1206196)	0.3917062 *** (0.1136215)
Constant	-9.311371*** (0.8020982)	-10.17758*** (1.179532)	-8.680831*** (1.114347)
Observations	254	129	125
R-squared	0.6997	0.7133	0.7169

Robust standard errors in parentheses

*** $p < 0.01$, ** $p < 0.05$, * $p < 0.1$

*Ln_arrivals = missings replaced with accomodation and tourist arrivals

El modelo tiene valores de R-squared alrededor de 0.70 para los 3 conjuntos de datos, que corresponden a los años 2017, 2019 y los dos combinados. Para mantener generalidad, se escoge el conjunto que contiene datos de los dos años, y se aplica una regresión robusta que

da menos peso a los puntos con mayores distancias D de Cook. A continuación, los resultados con sus intervalos de confianza:

Tabla 20. Robust Regression Multivariate OLS: Log-Log

Ln_arrivals*	Coef.	[95% Conf. Interval]	
ln_score	3.376544	2.090129	4.662959
ln_pop	0.5463677	0.4661078	0.6266275
ln_GDPpc	0.4585557	0.2945409	0.6225705
Constant	-9.390995	-10.98676	-7.795229

*Ln_arrivals = missings replaced with accomodation and tourist arrivals

El modelo interpreta las experiencias internacionales en cuanto a cómo influye la competitividad, el tamaño de la población y el PIB per cápita de un país, en sus posibilidades de alcanzar un determinado número de llegadas.

Las estimaciones indican un efecto positivo y estadísticamente significativo con un nivel de confianza del 99% en todas las variables de interés. Esto quiere decir, por ejemplo, que el cambio de 1.00% en el score está asociado con el incremento esperado en alrededor del 3.376544% sobre el número de arribos según datos de calificación de los años 2017 y 2019.

Entonces, derivando la fórmula del modelo se obtiene la relación

$$\frac{\Delta A}{A} = \beta_1 \frac{\Delta S}{S} + \beta_2 \frac{\Delta P}{P} + \beta_3 \frac{\Delta G}{G}$$

Que con los valores esperados de los coeficientes es

$$\frac{\Delta A}{A} = 3.376544 \frac{\Delta S}{S} + 0.5463677 \frac{\Delta P}{P} + 0.4585557 \frac{\Delta G}{G}$$

La fórmula anterior permite calcular el incremento porcentual de la variable arribos o llegadas, en términos de la variación de la calificación o índice de competitividad de viajes y turismo, la población, y el PIB per cápita.

3.2 Índice de desarrollo turístico cantonal

Definición de tipologías de cantones de acuerdo con su nivel de desarrollo turístico.

Para clasificar a los cantones, de acuerdo con su nivel de desarrollo turístico, es necesario diseñar un indicador que considere los niveles de inversión, producción y tamaño del sector turístico en cada territorio. Dado que esta clasificación, para que permanezca válida durante un período de varios años, requiere que esté sustentada en indicadores principalmente estructurales y no coyunturales. En tal sentido, se utiliza el monto total de activos fijos de las industrias turísticas publicado por el Servicio de Rentas Internas (SRI) por cantón para el año 2017, así como el Valor Agregado Bruto Directo Turístico (VABDT) cantonal del año 2017 elaborado por el Ministerio de Turismo – Coordinación General de Estadística e Investigación y el número de establecimientos turísticos registrados en el Catastro Turístico con corte al final del año 2017. A partir de los indicadores mencionados, se han evaluado tres alternativas de un indicador de nivel de desarrollo turístico, como se detalla a continuación.

Alternativa A: estandarización de Valor Agregado Bruto Directo Turístico (VABDT) y los Activos.

Se combina dos indicadores, el VABDT y los activos fijos, que están relacionados con la producción del sector turismo en la economía y la inversión hecha en infraestructura, respectivamente. Aunque ambos indicadores tienen cierta relación entre sí, no siempre se cumple una proporcionalidad directa ya que reflejan aspectos distintos del sector turístico, por lo cual, si se desea obtener un indicador que refleje la escala total de la actividad turística en un cantón, es necesario combinar ambos indicadores.

Para construir el indicador se considera que el VABDT y los activos fijos constituyen dos dimensiones distintas, y por lo tanto se realiza la combinación utilizando una estandarización, es decir se calcula la norma de la suma vectorial de las dos dimensiones y se utiliza un término de calibración para equilibrar el aporte de los dos indicadores utilizados. Por lo tanto, para el cantón i , el indicador de nivel de desarrollo turístico sería el siguiente:

$$S_i = \sqrt{(VAB_{DTi})^2 + \alpha^2 * Activos_i^2}$$

Donde:

$$\alpha = \frac{\sum VAB_{DT}}{\sum Activos}$$

Es el término para equilibrar el aporte de los indicadores y corresponde a los totales nacionales de ambas variables.

El diseño de este indicador tiene la ventaja de expresar en un valor el nivel total de activos fijos y el VABDT de un cantón. Sin embargo, al no considerarse una cantidad de individuos, unidades de negocio o establecimientos turísticos a la que corresponde el VABDT y los activos fijos, se admite la posibilidad de que un cantón sea considerado de alto nivel de desarrollo turístico únicamente debido a su escala en términos económicos. Sin tomar en cuenta que la actividad turística del cantón podría estar concentrada en unos pocos establecimientos o distribuida a través de muchos establecimientos con bajo nivel de aporte individual.

Alternativa B: sobre el Valor Agregado Bruto Directo Turístico (VABDT) por establecimiento.

Se considera importante analizar el nivel de actividad comercial de los establecimientos turísticos promedio que tienen los establecimientos de cada cantón, como una alternativa a una mirada agregada del VABDT. De acuerdo con este enfoque, el desarrollo turístico estaría más relacionado con el rendimiento promedio de los establecimientos turísticos que con el volumen total de producción o activos presentes en un territorio.

Considerando que el VABDT cantonal y el monto total de activos fijos de las industrias turísticas están correlacionados, y reflejan el nivel de actividad comercial de los establecimientos turísticos agregado a nivel cantonal, se puede utilizar el indicador que se considere más estable y dividirlo por la cantidad de establecimientos turísticos registrados en el cantón. Por lo tanto, para el cantón i , se puede definir el indicador de nivel de desarrollo turístico como:

$$S_i = \frac{VAB_{DTi}}{\text{número de establecimientos}}$$

A pesar de que en esta alternativa se pretende reflejar el nivel promedio de desarrollo de los establecimientos turísticos en un cantón, no se considera que las agrupaciones de establecimientos turísticos en una misma localidad crean un complejo de servicios favorable para los turistas y, por lo tanto, incentivan el crecimiento de los negocios relacionados con el turismo. En consecuencia, se considera necesario diseñar un indicador mixto, que combine los enfoques de las dos alternativas antes mencionadas.

Alternativa C: estandarización del Valor Agregado Bruto Directo Turístico (VABDT) y los Activos por el número de establecimientos.

Las alternativas A y B presentan definiciones del indicador de nivel de desarrollo turístico que son incompletas y a la vez complementarias. Por tanto, se construye una fórmula combinando los criterios incluidos en tales propuestas.

Para el cantón i , el indicador de nivel de desarrollo turístico de la alternativa A es:

$$S_i = \sqrt{(VAB_{DTi})^2 + \alpha^2 * Activos_i^2}$$

Para incluir el enfoque de obtener una medida promedio, distribuida entre los establecimientos registrados en el cantón, se puede dividir la expresión anterior para el número de establecimientos:

$$S_i = \frac{\sqrt{(VAB_{DTi})^2 + \alpha^2 * Activos_i^2}}{\text{número de establecimientos}}$$

A pesar de que la expresión anterior contempla las dimensiones promedio de los establecimientos, en relación con su producción y sus activos, es necesario que refleje simultáneamente el volumen total que estos indicadores representan en términos agregados, considerando que las agrupaciones de establecimientos turísticos en una misma localidad crean un complejo de servicios favorable para los turistas y, por lo tanto, incentivan el crecimiento de los negocios relacionados con el turismo. Por lo tanto, se multiplica la expresión anterior por la raíz cuadrada del número de establecimientos, o equivalentemente, se incluye el mismo denominador dentro de la raíz, sin elevarlo al cuadrado. De este modo, se disminuye la incidencia del término número de establecimientos en el denominador:

$$S_i = \sqrt{\frac{(VAB_{DTi})^2 + \alpha^2 * Activos_i^2}{\text{número de establecimientos}}}$$

De acuerdo con el Catastro Turístico 2017, la mitad de los cantones tiene hasta 14 establecimientos turísticos registrados. Los valores cercanos a cero o relativamente pequeños, en el denominador de la fórmula anterior generan distorsiones que pueden ocasionar que cantones con pocos establecimientos turísticos registrados obtengan valores altos en el indicador de nivel de desarrollo y que sean clasificados como de alto nivel de desarrollo turístico.

Ante lo anterior, se agrega una constante de calibración “ γ ” a la fórmula, de modo que se reduzca el impacto de los valores pequeños en el denominador. Entonces, la fórmula para el indicador de nivel de desarrollo turístico es:

$$S_i = \sqrt{\frac{(VAB_{DTi})^2 + \alpha^2 * Activos_i^2}{\text{número de establecimientos} + \gamma}}$$

En esta formulación finalmente, se incorporan todas las variables que se consideran más influyentes para conocer el estado económico de los establecimientos turísticos. Debido a que la declaración de activos depende del domicilio del Registro Único de Contribuyentes, el cantón del domicilio registrado no siempre es el mismo que el cantón en donde opera el establecimiento. En este sentido, se considera que puede haber distorsiones en la distribución de los activos a través de los cantones y por lo tanto se define:

$$\alpha = \frac{\left(\frac{1}{4}\right) * \sum VAB_{DT}}{\sum Activos}$$

Lo cual corresponde a asignar al VABDT una cuarta parte del peso asignado a los activos.

Para los últimos valores disponibles, que corresponden al año 2017, el VABDT y los activos de las industrias turísticas publicado por el Servicio de Rentas Internas – Estadísticas Multidimensional agregados, se calcula un alfa de:

$$\alpha=0,1768178$$

Además, se ajusta de modo que se eliminen las distorsiones, considerando que los cantones que tienen hasta 500 establecimientos tienen niveles de desarrollo turístico relativamente bajos y similares, por lo tanto, la constante tiene un mayor aporte al denominador que el número de establecimientos turísticos registrados. Entonces, la constante de calibración se establece en el valor:

$$\gamma=500$$

Para definir los tipos de cantón se ordena los cantones de forma descendente del valor del indicador de nivel de desarrollo turístico S_i , y se calcula la suma acumulada de S_i . Los tipos de cantón se definen como sigue:

Tipo 1: Si la suma acumulada de S_i es hasta el 60% del total de S_i .

Tipo 2: Si la suma acumulada de S_i es mayor a 60% y hasta el 85% del total de S_i .

Tipo 3: Si la suma acumulada de S_i es mayor que el 85% del total de S_i .

Tabla 21. Cálculo del indicador de nivel de desarrollo turístico y tipos de cantón

ZONAL	PROVINCIA	CANTÓN	Establecimientos registrados 2017	VAB DT 2017 (Miles de dólares)	Activos industriales turísticos (Miles de dólares) 2017	α	S	S acum	% S acum	Tipo cantón
ZONA 2	PICHINCHA	QUITO	4844	553,041	1,569,066	0.17681777	8,463,842	8,463,842	18%	1
ZONA 5	GUAYAS	GUAYAQUIL	4793	473,940	440,065	0.17681777	6,601,590	15,065,432	32%	1
ZONA INSULAR	GALÁPAGOS	SANTA CRUZ	429	105,384	252,497	0.17681777	3,755,006	18,820,438	40%	1
ZONA 6	AZUAY	CUENCA	1870	82,859	66,584	0.17681777	1,719,110	20,539,548	44%	1
ZONA 3	TUNGURAHUA	AMBATO	838	53,684	25,919	0.17681777	1,472,963	22,012,511	47%	1
ZONA INSULAR	GALÁPAGOS	SAN CRISTOBAL	212	35,086	22,973	0.17681777	1,323,683	23,336,194	49%	1
ZONA 5	GUAYAS	SAMBORON DON	284	32,514	83,903	0.17681777	1,276,374	24,612,568	52%	1
ZONA 4	MANABÍ	MANTA	605	39,985	48,985	0.17681777	1,230,751	25,843,319	55%	1
ZONA 7	EL ORO	MACHALA	334	31,216	17,733	0.17681777	1,086,359	26,929,678	57%	1
ZONA 7	LOJA	LOJA	393	29,591	2,984	0.17681777	990,397	27,920,075	59%	1
ZONA 2	PICHINCHA	RUMIÑAHUI	348	25,163	4,914	0.17681777	864,604	28,784,679	61%	2
ZONA 1	IMBABURA	IBARRA	297	23,756	11,159	0.17681777	844,378	29,629,057	63%	2
ZONA 4	SANTO DOMINGO	SANTO DOMINGO	316	23,943	5,235	0.17681777	838,801	30,467,859	65%	2
ZONA 4	MANABÍ	PORTOVIEJO	298	22,671	2,420	0.17681777	802,699	31,270,557	66%	2
ZONA 3	CHIMBORAZO	RIOBAMBA	508	25,263	7,571	0.17681777	796,833	32,067,391	68%	2
ZONA 5	LOS RÍOS	QUEVEDO	195	17,725	2,214	0.17681777	672,498	32,739,888	69%	2
ZONA 5	GUAYAS	DAULE	86	13,508	349	0.17681777	558,022	33,297,910	71%	2
ZONA 1	ESMERALDAS	ESMERALDAS	133	13,861	3,509	0.17681777	551,492	33,849,402	72%	2
ZONA 3	COTOPAXI	LATACUNGA	331	15,328	1,667	0.17681777	531,804	34,381,206	73%	2
ZONA 5	GUAYAS	DURAN	107	11,272	1,838	0.17681777	457,710	34,838,916	74%	2
ZONA 5	SANTA ELENA	SALINAS	369	12,531	20,241	0.17681777	442,075	35,280,991	75%	2
ZONA 5	GUAYAS	MILAGRO	92	8,236	191	0.17681777	338,519	35,619,510	76%	2
ZONA 7	EL ORO	ARENILLAS	19	716	40,349	0.17681777	314,743	35,934,253	76%	2
ZONA 6	CAÑAR	AZOGUES	167	8,089	538	0.17681777	313,212	36,247,465	77%	2
ZONA 1	CARCHI	TULCAN	54	7,246	220	0.17681777	307,846	36,555,311	77%	2
ZONA 2	PICHINCHA	CAYAMBE	147	7,672	496	0.17681777	301,654	36,856,966	78%	2
ZONA 5	LOS RÍOS	BABAHOYO	101	7,290	40	0.17681777	297,355	37,154,320	79%	2
ZONA 3	TUNGURAHUA	BANOS DE AGUA SANTA	482	9,087	4,664	0.17681777	291,181	37,445,501	79%	2
ZONA 5	SANTA ELENA	LA LIBERTAD	153	7,364	475	0.17681777	288,184	37,733,685	80.0 %	2
ZONA 2	NAPO	TENA	229	7,047	16,891	0.17681777	283,470	38,017,155	81%	2
ZONA 1	IMBABURA	OTAVALO	119	6,693	5,178	0.17681777	271,539	38,288,694	81%	2
ZONA 1	ESMERALDAS	ATACAMES	148	6,861	1,329	0.17681777	269,683	38,558,377	82%	2
ZONA 5	SANTA ELENA	SANTA ELENA	335	7,728	4,330	0.17681777	268,755	38,827,131	82%	2
ZONA 3	PASTAZA	PASTAZA	201	6,774	99	0.17681777	255,837	39,082,968	83%	2

Elaboración propia a partir del Servicio de Rentas Internas, Ministerio de Turismo y Catastro Turístico.

CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

El análisis estructural es el método cualitativo de la prospectiva. Esta metodología posee herramientas que facilitan y sistematizan la reflexión colectiva sobre el futuro y la construcción de imágenes o escenarios (Godet 2001). En esta tesis se utilizaron tres métodos para construir los escenarios, por lo que a continuación se expondrán los resultados obtenidos en cada una de las etapas en relación con las variables de competitividad turística del cantón Ambato.

1. Resultados del análisis estructural MIC - MAC

El método estructural MICMAC busca analizar de manera cualitativa las relaciones entre las variables que componen un sistema. En este marco de estudio, se llevó a cabo un análisis estructural en tres etapas:

1. En esta primera fase se elaboró un listado con las variables propuestas por el Foro Económico Mundial (2021) para la competitividad turística y se realizó un análisis estratégico organizando las variables en internas y externas.
2. Seguidamente, se describió las influencias directas entre las variables a fin de reconstruir el sistema y presentar la red de relaciones existentes mediante un Delphi de expertos.
3. Finalmente, se identificó las variables clave con el uso de la herramienta MIC-MAC.

Fase 1: listado de las variables que influyen en el sistema turístico.

En esta primera parte se realizó una revisión bibliográfica centrada en los modelos de competitividad turística. A partir de este análisis se consideró el modelo propuesto por el Foro Económico Mundial en el 2021 compuesto por 5 pilares que se distribuyen en 17 variable. De las 17 variables se trabajó con 15 de acuerdo con la realidad cantonal, estas fueron clasificadas en internas y externas y están expuestas en la tabla 22. Además, se incluye la variable de marketing empleada por varios autores para medir la competitividad que está explicado en el capítulo uno en el apartado de competitividad turística.

Se excluyeron del estudio las variables relacionadas con la apertura internacional y los recursos no asociados al ocio. En el primer caso, mide la apertura que tiene un territorio para los visitantes, en especial las políticas restrictivas como los requisitos de visa y el número de acuerdos bilaterales de servicios aéreos que ha realizado el gobierno. En el segundo caso, porque la variable mide: la presencia de las sedes de Forbes Global 2000, la presencia de ciudades globales, la presencia de importantes corporaciones multinacionales y ciudades altamente integradas en la economía global como representante de viajes de negocios. En ese

sentido, al ser la delimitación territorial del estudio un cantón este no tiene potestad de acción sobre las dos variables mencionadas.

Tabla 22. Variables internas y externas del TTCI

	PILAR	VARIABLE INTERNA	VARIABLE EXTERNA
C O M P E T I T I V I D A D	Ambiente propicio	Ambiente de negocios	Seguridad y protección
		Preparación para las TIC's	Recursos humanos y mercado laboral
			Salud e higiene
	Política de viajes y turismo y condiciones habilitantes	Priorización de viajes y turismo	Competitividad de precios
		Promoción	
	Infraestructura	Infraestructura terrestre	Infraestructura de servicios turísticos
		Infraestructura aérea	
	Impulsores de la demanda de viajes y turismo		Recursos naturales
			Recursos culturales
	Sostenibilidad en viajes y turismo	Sostenibilidad ambiental	Presión e impacto de la demanda de viajes y turismo
		Condiciones socioeconómicas y resiliencia	Condiciones socioeconómicas y resiliencia

Fuente: Elaboración propia a partir del Foro Económico Mundial (2021).

En el pilar de ambiente de negocios se establecen dos variables internas y tres externas. Para la política de viajes y turismo se consideraron dos variables internas y una externa. De igual forma, sucede con el pilar de infraestructura y el de sostenibilidad. Finalmente, para el pilar de impulsores de la demanda se asignaron dos variables externas. Este análisis se realiza sobre el control que tiene la municipalidad de Ambato sobre cada una de las variables. Al ser un control directo es netamente una variable interna y si tiene un control compartido con otras entidades se registra como variable externa.

Posteriormente, se procedió a enlistar las variables, separarlas por secciones y describirlas como se indica en la tabla 23. Para facilitar el seguimiento de análisis y la localización de relaciones entre las variables, se realizó la definición de cada una de ellas. Esto también ayuda a tener una mejor comprensión integral de las mismas y así evitar que se dupliquen (Arango y Cuevas, 2014). La explicación detallada de cada variable es indispensable, pues facilita el posterior análisis (Godet, 2011).

Tabla 23. Lista de variables y definición

Pilar	Variable	Descripción
Ambiente propicio	Ambiente de negocios	Este pilar mide el grado en que el entorno político de una localidad es propicio para que las empresas hagan negocios.
	Seguridad y protección	Este pilar mide la medida en que una localidad expone a los locales, turistas y empresas a riesgos de seguridad.
	Salud e higiene	Este pilar mide la infraestructura sanitaria, la accesibilidad y la seguridad sanitaria. En general, si los turistas o empleados del sector se enferman, el sector salud de la localidad debe poder garantizar que sean atendidos adecuadamente.
	Recursos humanos y mercado laboral	Este pilar mide la disponibilidad de empleados de calidad.
	Preparación para las TIC's	Este pilar mide el desarrollo y uso de la infraestructura de las TIC y los servicios digitales.
Política de viajes y turismo y condiciones habilitantes	Priorización de los viajes y turismo en el Gobierno	Este pilar mide hasta qué punto el gobierno y los inversionistas promueven e invierten activamente en el desarrollo del sector. La medida en que el gobierno prioriza el turismo. Coordinar a los actores y recursos necesarios para desarrollar el sector.
	Competitividad de precios	Este pilar mide qué tan costoso es viajar o invertir en un país o localidad.
	Promoción	Se refiere a la difusión de un lugar como un destino turístico.
Infraestructura	Infraestructura aérea	Este pilar mide la disponibilidad de transporte aéreo eficiente y accesibilidad.
	Infraestructura terrestre	Este pilar mide la disponibilidad de transporte terrestre eficiente y accesibilidad.
	Infraestructura de servicios turísticos	Este pilar mide la disponibilidad y la prestación competitiva de servicios turísticos clave como el alojamiento y el alquiler de coches.
Impulsores de la demanda de viajes y turismo	Recursos naturales	Este pilar mide el capital natural disponible, así como el desarrollo de actividades de turismo al aire libre.
	Recursos culturales	Este pilar mide la disponibilidad de recursos culturales tales como sitios arqueológicos e instalaciones de entretenimiento.
Sostenibilidad en viajes y turismo	Sostenibilidad del medio ambiente	Este pilar mide la sostenibilidad general del entorno natural de una economía, la protección de sus recursos naturales y la vulnerabilidad y preparación para el cambio climático.
	Condiciones y resiliencia socioeconómica	Este pilar captura el bienestar socioeconómico y la resiliencia de una economía.
	Impacto y presión de la demanda de viajes y turismo	Este pilar mide los factores que pueden indicar la existencia o el riesgo relacionado con el hacinamiento y la volatilidad de la demanda, así como la calidad y el impacto de los viajes y turismo.

Fuente: Foro Económico Mundial (2021)

Fase 2: Identificar las variables claves

En la segunda fase del estudio, las variables fueron evaluadas por los expertos, con respecto a la fuerza de su influencia mutua expuesta en la tabla 24. Dicha evaluación se dio con el uso de los siguientes criterios, donde 0 – sin impacto, 1 – impacto débil, 2 – impacto medio, 3 – impacto significativo y 4 – impacto potencial. Para poder registrarlas en el sistema se realizó una abreviación de cada variable como se muestra en la tabla 24.

Tabla 24. Matriz con las abreviaciones de las variables

Nº	NOMBRE LARGO	NOMBRE CORTO
1	Ambiente de negocios	AmbNeg
2	Preparación para las TIC's	Tic's
3	Priorización de los viajes y turismo en el Gobierno	PriGob
4	Promoción	ProProm
5	Infraestructura aérea	InfAer
6	Infraestructura terrestre	InfTerr
7	Sostenibilidad del medio ambiente	SosAmb
8	Condiciones y resiliencia socioeconómica	ConSocioecon
9	Seguridad y protección	SegPro
10	Salud e higiene	SaldHig
11	Recursos humanos y mercado laboral	RecHum
12	Competitividad de precios	ComPr
13	Infraestructura de servicios turísticos	InfTurís
14	Recursos naturales	RecNat
15	Recursos culturales	RecCult
16	Presión e impacto de la demanda de viajes y turismo	PreTur

Fuente: Elaboración propia a partir de MIC-MAC

Como siguiente paso, se preparó la matriz de impactos directos. El tamaño de la matriz fue de 16×16, aquí se determinaron 256 interdependencias entre las variables. En 21 casos se estableció que no existe relación entre las variables. En 40 casos, se encontró una dependencia débil y en 138 casos se identificó una dependencia media. Además, se encontraron fuertes relaciones en 57 casos. Lo mencionado se muestra en la tabla 25 con todas las valoraciones realizadas a cada una de las variables por los expertos.

Tabla 25. Matriz de influencias directas entre las variables.

	16 : PreTur	15 : RecCult	14 : RecNat	13 : InfTuris	12 : ComPr	11 : RecHum	10 : SaldHig	9 : SegPro	8 : ConSocioec	7 : SosAmb	6 : InfTerr	5 : InfAer	4 : ProProm	3 : PriGob	2 : Tic's	1 : AmbNeg
1 : AmbNeg	0	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	0
2 : Tic's	2	0	2	3	1	2	2	2	2	3	2	2	3	1	2	2
3 : PriGob	2	2	0	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
4 : ProProm	2	2	3	0	2	1	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2
5 : InfAer	3	2	3	2	0	2	0	2	2	2	2	2	2	0	1	1
6 : InfTerr	3	2	2	3	3	0	2	3	1	2	2	2	2	1	1	1
7 : SosAmb	2	2	3	1	0	0	0	3	2	2	1	3	2	3	2	2
8 : ConSocioec	3	2	3	2	3	3	1	0	3	3	2	2	3	1	2	2
9 : SegPro	3	3	2	3	2	1	3	3	0	2	2	2	2	1	2	3
10 : SaldHig	3	2	2	2	1	1	3	3	2	0	2	2	2	1	2	2
11 : RecHum	3	2	2	2	2	2	1	3	2	1	0	2	2	1	2	2
12 : ComPr	3	3	2	2	2	2	2	2	2	1	1	0	2	0	1	2
13 : InfTuris	2	2	2	3	2	2	3	2	1	3	3	3	0	2	2	3
14 : RecNat	2	1	2	3	2	2	3	3	1	1	2	1	2	0	2	2
15 : RecCult	2	2	2	3	1	2	3	2	1	1	2	1	2	1	0	2
16 : PreTur	3	2	1	1	2	2	3	2	2	1	3	3	3	2	2	0

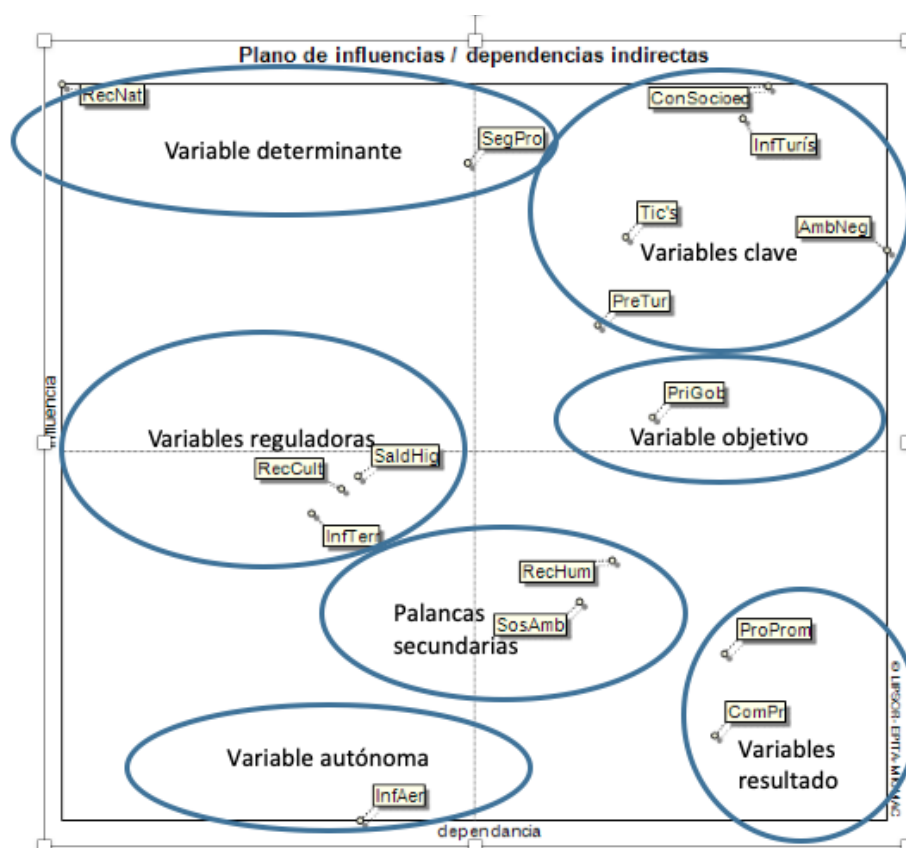
© LIPSOR-EPITA-MICMAC

Fuente: Elaboración propia en software LIPSOR-EPITA-MICMAC.

Fase 3: identificación de las variables clave con el MIC MAC

En la etapa final, a partir de la matriz construida con la evaluación de la relación entre variables, se realizó la elevación en potencia mediante el uso del software LIPSOR-EPITA-MICMAC. Es decir, para cualquier variable su valor estratégico está determinado por la suma de su valor de motricidad y su valor de dependencia. $En = mn + dn$ (Godet 1997). La interpretación de la figura 17 permite una lectura completa del sistema según las variables motrices o dependientes.

El resultado es un plano de influencias/dependencias indirectas que permite el reconocimiento de las variables clave del sistema y que la clasificación directa no pone de manifiesto. En la misma matriz, se procedió a agrupar las variables de acuerdo con su posición en el espacio de relaciones y teniendo presentes sus características. Estos agrupamientos pasaron a conformar macro variables, que serán utilizadas posteriormente para la construcción de los escenarios.

Figura 17. Identificación de variables en el plano de influencias/dependencias indirectas.

Fuente: Elaboración propia en software LIPSOR-EPITA-MICMAC

De esta forma, se presenta a continuación la clasificación de las variables a fin de definir el nivel de influencia y/o dependencia que tiene cada una de ellas en relación con el sistema objeto de estudio, que en este caso hace referencia a las políticas turísticas del cantón Ambato.

Variables determinantes

- Seguridad y Protección (SegPro)
- Recursos Naturales (RecNat)

Se encuentran en la zona superior izquierda del plano de influencia y dependencia. Estas pudieran ser propulsoras o inhibidoras del sistema. El objetivo es que sean propulsoras, ya que el turismo, por ser una actividad con un gran componente intangible, centrado en la experiencia individual, hace que el visitante en su mayoría busque sitios donde pueda sentirse seguro (Martínez & Trejoluna, 2017). Es, por tanto, una variable determinante, pues como lo indica Tarlow (2016) aquellos destinos percibidos como inseguros están condenados a declinar hasta su desaparición. En el mismo sentido, Mora, et. al. (2020) considera a la seguridad como una de las condiciones fundamentales para el fortalecimiento de la competitividad del sector turístico en un destino. Esta variable altera significativamente al

sistema y es un reto que debe enfrentar el destino turístico considerando a la seguridad como una premisa fundamental en una política turística (Grünewald, 2012). Por su parte, los recursos naturales son factores de atracción que tienen la característica de estar adheridos al espacio (Bertoni, 2005). Estos motivan y dinamizan el flujo de turistas hacia un determinado destino, ciudad o país (Castillo, Vázquez y Martínez, 2020). En síntesis, los recursos naturales son una variable determinante, ya que como lo indica Boullón (1991) estos conforman la materia prima para que el sistema turístico opere. Las acciones encaminadas hacia esta variable deben estar planificadas para que sean propulsoras, conservando los espacios y permitiendo su existencia en el tiempo.

Palancas secundarias

- Recursos humanos y mercado laboral (RecHum)
- Sostenibilidad del medio ambiente (SosAmb)

Estas variables son complementarias a las reguladoras. En el plano de influencia y dependencia, se encuentran ubicadas debajo de las reguladoras. Son imprescindibles para la evolución del sistema. Actuar sobre ellas significa hacer evolucionar las variables reguladoras que a su vez afectan a la evolución de las variables clave. La formación de los recursos humanos en turismo es vital para el éxito a medio y largo plazo de una política de desarrollo local (López & Esteba, 2010). Esta preparación permite el desarrollo de conocimientos, habilidades y destrezas para atender las demandas de la compleja actividad turística de manera efectiva (Arango, et al., 2021). De igual manera, para que un destino sea competitivo, es importante que se desarrolle sobre un marco de sostenibilidad, en donde se logre un equilibrio entre los efectos positivos y negativos del turismo en lo social, lo económico y lo ambiental (Cardoso, et al., 2021). De manera que no se comprometen las expectativas de las generaciones futuras, es decir, una visión a largo plazo con la participación de todos los agentes en la actividad turística (Monge & Yagüe, 2016). La sostenibilidad se ha convertido en un eje fundamental cada vez más presente en el desarrollo turístico (Serrano, Montoya y Cazares, 2018).

Variables reguladoras

- Salud e higiene
- Infraestructura terrestre
- Recursos culturales

Para que el sistema turístico sea competitivo se requiere ordenar y mejorar la calidad de atención médica tanto en el ámbito público como el privado. La salud es un elemento importante al planear la actividad turística, tanto para la población que vive en los lugares receptores, así como a los visitantes. Por lo tanto, se requiere una compleja organización (Guzmán, 2020). Por su parte, la infraestructura favorece de manera indirecta al turismo, este

aporta al crecimiento de dicho sector conectando los diferentes atractivos de un destino (El Universo, 2013). Sin embargo, la declinación de inversión en esta variable puede provocar dos tipos de efectos, por un lado, lesionan tanto la productividad de los agentes económicos como la competitividad, al tiempo que impiden una mejor calidad de vida de las personas y por ende menor satisfacción del turista (Rozas, 2010). La infraestructura y los servicios de salud deben integrarse a la atención brindada al viajero (Ruiz, et al., 1994). Por otra parte, los recursos culturales constituyen la base patrimonial que posee toda sociedad y sobre la que se asientan el resto de las estrategias de gestión cultural, destinadas a su conservación, difusión e investigación (Maestromey & Wilches, 2007). Cada vez más se atribuye el crecimiento turístico a la oferta cultural de los destinos (Santana, 2003). En definitiva, de manera conjunta, las variables reguladoras ya mencionadas son las que determinan el normal funcionamiento del sistema y aportan a la consecución de las variables clave identificadas en el estudio.

Variables de resultado

- Competitividad de precios (Compr)
- Promoción (ProPom)

Estas variables son indicadores descriptivos del sistema turísticos. Se sitúan en la zona central del plano, se convierten en llave de paso para alcanzar el cumplimiento de las variables clave y son las que determinan el normal funcionamiento del sistema. En cuanto a la competitividad de precios dependerá de cómo está gestionada para poder ayudar a aumentar el flujo de visitantes en Ambato. Puesto que la demanda es sensible a los costos. Los precios atractivos pueden incentivar a los turistas a extender su estadía en el destino, esto beneficia a la economía local e impulsa el gasto turístico. Por otro lado, una promoción efectiva aumenta la visibilidad del destino, al mismo tiempo que puede minimizar la estacionalidad. Además, puede resaltar la diversidad de experiencias turísticas.

Variables clave

- Ambiente de negocios (AmbNeg)
- Condiciones y resiliencia socioeconómica (ConSocioecon)
- Preparación para las TIC's (Tic's)
- Infraestructura de servicios turísticos (InfTurís)
- Presión e impacto de la demanda de viajes y turismo (PreTur)

Además de los avances tecnológicos, el fomento de políticas de acceso a recursos financieros, así como el impulso a la inversión con nuevas ideas o proyectos, aportan a la estabilidad y a la maximización de resultados en un sistema (Carvajal y Carvajal, 2018). Si interpretamos que una política es la capacidad de imaginar un futuro deseable para una comunidad, el objetivo

general debe ser el aumentar la rentabilidad social de la población residente, mejorar su calidad de vida y lograr la satisfacción (Grünewald, 2012). El reto está en planificar estratégicamente, respetando las características de los destinos turísticos para sobresalir en el mercado. Con el fin de estructurar nuevos productos, mejorar las operaciones e infraestructura, aumentar la calidad de los servicios, o incluso optimizar el entorno empresarial (Kozak, et al., 2017). El desarrollo de emprendimientos turísticos se ve dificultado por la dinámica del sector y las necesidades cambiantes del mercado (Polanco, et al., 2020). Sin embargo, es una alternativa eficaz para la recuperación económica de una región o de un país (Tapia, Erazo, Narváez y Matovelle, 2020). La información estratégica del turismo proporciona datos sobre la operación del sistema de modo resumido, de manera que permite tomar estrategias adecuadas y recursos para alcanzar el crecimiento turístico de un destino (Moreno y Dueñas, 2018). Contar con una adecuada infraestructura mejora la calidad de la oferta, promueve, atrae, distribuye y concentra a los visitantes de tal manera que se conviertan en un objetivo de competitividad (Nel·lo Andreu, 2004). No hay que olvidar la presión de la demanda, considerando que la estacionalidad conlleva importantes efectos negativos, se sugiere reducirla por el bien de la sociedad local (Cardona, 2014). Como se mencionó inicialmente, la manera de influir en estas variables se da mediante el planteamiento de retos que permitan la evolución de las variables aquí descritas. De este modo, se alterará también el sistema en general, sea de manera positiva o negativa de acuerdo con las acciones que se emprendan para tal fin.

Variables autónomas

- Infraestructura aérea (InfAer)

Finalmente, el transporte aéreo y turismo han crecido de la mano (Manchón & Aranda, 2007). Se constata frecuentemente un gran número de acciones de comunicación alrededor de estas variables. Estas variables autónomas no constituyen parte determinante para el futuro del sistema. Hay autores que sugieren excluirlas del sistema, pues no constituyen un reto. Es así como para el sistema turístico del cantón Ambato, esta variable es poco motriz y dependiente y se omite dentro de la propuesta de planificación turística. Considerando que forma parte de la planificación del gobierno centran dentro de los procesos para el desarrollo del Ecuador.

Variable objetivo

- Priorización de los viajes y turismo en el Gobierno (PriGob)

En esta variable se ubican en la parte central, es muy dependiente y medianamente motriz, de ahí su carácter de objetivos. Se puede influir para que su evolución sea aquella que se desea, ayudando a su vez a la consecución de la variable clave. En el sistema turístico del

cantón Ambato el objetivo es que el gobierno y los inversionistas promuevan e inviertan activamente en el desarrollo del sector. Tomando en cuenta la medida en que el gobierno prioriza el turismo coordinando a los actores y recursos necesarios para desarrollar el turismo. Sin dejar de lado el adecuado balance entre priorización de la actividad por parte de los gobiernos y la sostenibilidad (Torres, et al., 2017).

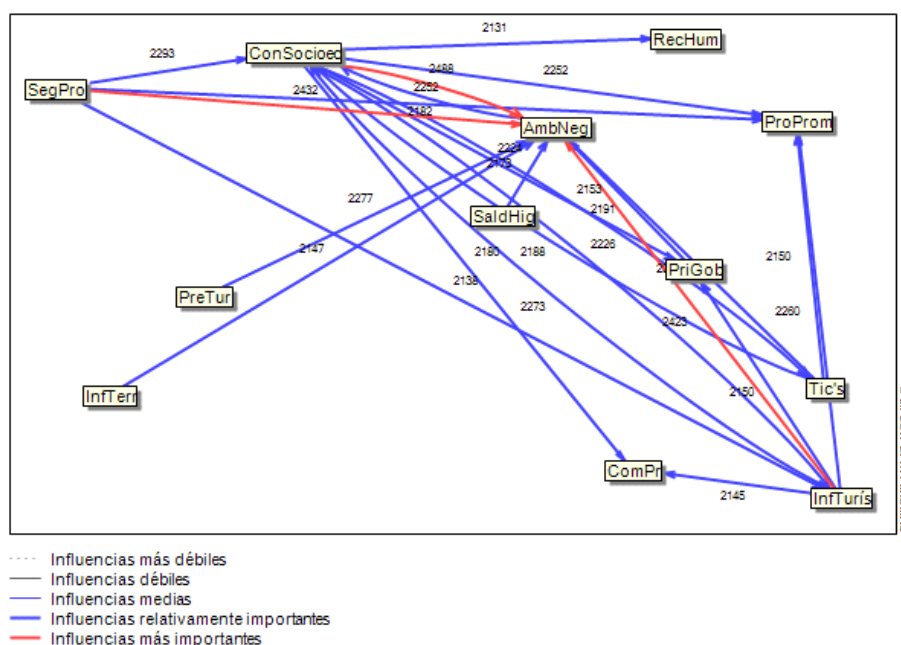
En la figura 18 se puede apreciar los datos resultantes respecto a las influencias indirectas que se da entre las variables. Para un mejor análisis de los resultados, se tomaron en cuenta el 5% de interrelaciones, identificando de este modo las influencias más importantes y aquellas que son relativamente importantes (tabla 26).

Tabla 26. Influencias indirectas de las variables

Tipo de influencia	Variables influyentes	Variables influenciadas
Influencias más importantes	ConSocioecon	AmbNeg
	SegPro	
	InfTurís	
	Recursos Naturales	

Fuente: Elaboración propia en software LIPSOR-EPITA-MICMAC

Figura 18. Influencias indirectas de las variables



Fuente: Elaboración propia en software LIPSOR-EPITA-MICMAC

Como resultado se identifican 3 relaciones de influencia indirecta más importantes. Dichas relaciones señalan que tanto la condiciones y resiliencia socioeconómica, la seguridad y protección, la infraestructura de servicios turísticos y los recursos naturales influyen indirectamente en el ambiente de negocios.

La competitividad turística se constituye como un indicador relativamente importante en la evaluación de la rentabilidad del sector turístico de un destino. Para alcanzarla, es necesaria la incorporación de estrategias de seguridad turística, un adecuado bienestar socioeconómico de la población y la prestación competitiva de los servicios turísticos en conjunto con recursos naturales sostenibles.

2. Resultados del análisis estructural MACTOR

El método MACTOR, comprende varias fases:

1. Identificar a los actores del cantón Ambato.
2. Identificar las variables claves de competitividad turística
3. Posicionar a cada actor en relación con las variables
4. Evaluar las relaciones de fuerza de los actores.
5. Analizar las convergencias y divergencias entre actores.

Fase 1: Identificar a los actores del cantón Ambato.

Esta fase permite conocer e identificar aquellos actores que pueden tener alguna influencia sobre el turismo del cantón Ambato. El objetivo es obtener un listado de actores, más o menos exhaustivo, pero que por razones de operatividad y claridad en el análisis conviene que no supere los 15 actores. Para este estudio, como ya se explicó en el capítulo de metodología, se trabajó con 14 tanto del sector público como privado y de la sociedad civil.

Fase 2: Identificar las variables claves de competitividad turística para Ambato.

Una vez procesados los datos en el método MICMAC hay que resaltar que las variables claves correspondientes al cuadrante superior derecho del plano de influencias y dependencias que fueron las que valoraron los actores turísticos en esta fase.

Tabla 27. **Tabla de variables clave**

Variables clave	Abreviación	Definición
Condiciones y resiliencia socioeconómica	ConSocioecon	Impulsar el bienestar socioeconómico con igualdad de oportunidades en del cantón Ambato
Ambiente de negocios	AmbNeg	Incrementar un adecuado ambiente de negocios para habitantes y turistas, orientados hacia actividades mayormente de corte alternativo y especializado
Infraestructura de servicios turísticos	InfTurís	Desarrollar productos turísticos mediante la implementación de infraestructura de servicios para el visitante, el encadenamiento y posicionamiento mercantil de los mismos, así como la definición de vivencias y valores agregados a ellos.
Preparación para las TIC's	Tic's	Gestionar la información turística clave mediante plataformas digitales con información relevante sobre el turismo en el cantón para los diferentes actores del sector: empresarios y emprendedores, clientes y autoridades.
Presión e impacto de la demanda de viajes y turismo	PreTur	Manejar adecuadamente los recursos naturales y culturales para evitar un impacto negativo de la demanda

Fuente: Elaboración propia a través del MICMAC

Fase 3: Posicionar a cada actor en relación con las variables

Se elaboró entonces una matriz de actores por variables clave denominada 2MAO (Matriz de actores y objetivos) donde los actores están representados en las filas y las variables clave están representadas en las columnas.

Tabla 28. **Matriz de actores y objetivos**

2MAO	ConSocioecon	AmbNeg	InfTurís	Tic's	PreTur	Suma absoluta
CAPTUR	4	3	3	3	3	16
MIT	4	3	4	4	4	19
UniPri	4	4	4	4	4	20
AsoFot	1	0	0	-1	-1	3
Conagopare	4	3	4	4	4	19
GADMA	4	3	4	3	4	18
Ecominga	3	3	3	3	3	15
CTC	3	3	3	3	3	15
UniPub	1	3	3	2	3	12
MAE	1	2	1	1	2	7
GobProv	2	4	4	3	3	16
CamArt	1	1	1	1	2	6
CCE	4	3	4	3	4	18
Mintur	4	3	3	3	4	17
Número de acuerdos	40	38	41	37	43	
Número de desacuerdos	0	0	0	-1	-1	
Número de posicioones	40	38	41	38	44	

© LIPSOR-EPTA-MACTOR

Fuente: Elaboración propia a través del MACTOR

Fase 4: Evaluar las relaciones de fuerza de los actores.

Para completar esta fase del análisis se empleó la encuesta realizada a los actores, la cual indica las relaciones de fuerzas que tienen los mismos. Es decir, la influencia que un actor A ejerce sobre un actor B, esta es llamada influencia directa. Si ejerce una influencia sobre un actor C el cual él mismo influye sobre el actor B, se trata de una influencia indirecta.

Tabla 29. Matriz de influencias Directas

MID	CAPTUR	MIT	UniPri	AsoFot	Conagopare	GADMA	Ecominga	CTC	UniPub	MAE	GobProv	CamArt	CCE	Mintur
CAPTUR	0	0	4	3	2	4	2	4	4	2	4	3	1	4
MIT	4	0	3	2	0	4	3	2	3	4	2	2	2	2
UniPri	4	3	0	2	4	4	3	4	2	4	4	4	2	3
AsoFot	2	2	2	0	2	3	2	1	3	2	3	2	2	3
Conagopare	2	3	4	0	0	2	2	3	4	2	3	1	0	2
GADMA	1	2	3	2	4	0	2	2	3	3	4	2	1	3
Ecominga	2	2	2	2	2	3	0	1	1	2	2	1	1	3
CTC	3	4	2	0	2	3	0	0	3	2	4	0	0	3
UniPub	3	1	3	2	3	4	3	2	0	4	4	1	2	4
MAE	2	2	3	2	2	2	3	2	3	0	3	1	2	3
GobProv	3	2	4	1	2	4	1	1	4	2	0	1	1	3
CamArt	3	3	2	1	3	2	2	3	2	3	3	0	4	3
CCE	3	2	3	4	2	3	2	2	3	3	3	3	0	3
Mintur	2	1	2	0	2	3	1	1	2	3	3	0	0	0

© LIPSOR-EPTA-MACTOR

Fuente: Elaboración propia a través del MACTOR

La tabla 29 es llamada MID Matriz de Influencia Directa, esta tabla muestra la influencia directa que tiene un actor sobre otro, se enmarca en una escala que va de 0 a 4 (nada influyente, algo influyente, muy influyente). A partir esta matriz se crea otra que automáticamente genera el software MACTOR, la tabla MIDI, en cuya matriz se genera la influencia y dependencia, porque el interés es el de aportar una visión más completa de las relaciones de fuerza entre los actores.

Tabla 30. Matriz de influencias Directas MIDI

MIDI	CAPTUR	MIT	UniPri	AsoFot	Conagopare	GADMA	Ecominga	CTC	UniPub	MAE	GobProv	CamArt	CCE	Mintur	II
CAPTUR	28	25	29	16	29	34	21	24	29	30	36	17	15	33	338
MIT	27	21	30	19	28	31	24	23	28	29	31	18	16	31	335
UniPri	31	27	35	19	29	36	25	28	35	32	38	20	18	35	373
AsoFot	26	21	28	18	25	29	23	22	27	28	29	17	16	29	320
Conagopare	26	20	26	16	22	28	20	21	25	26	27	15	13	26	289
GADMA	27	23	31	16	26	29	23	22	29	28	31	16	16	29	317
Ecominga	21	19	23	16	21	24	19	19	23	24	24	16	14	24	268
CTC	22	16	24	14	18	26	18	17	24	23	24	13	11	23	256
UniPub	26	23	31	18	27	32	23	23	29	29	33	18	14	32	329
MAE	27	22	28	18	25	30	24	22	26	28	29	18	15	30	314
GobProv	24	18	26	17	24	29	21	23	25	27	29	18	14	27	293
CamArt	29	24	31	21	24	31	23	25	31	29	32	18	17	31	348
CCE	30	24	32	21	28	33	25	25	31	32	35	20	17	35	371
Mintur	17	14	20	13	17	19	16	16	20	19	20	12	11	20	214
Di	333	276	359	224	321	382	286	293	353	356	389	218	190	385	4365

© LIPSOR-EPTA-MACTOR

Fuente: Elaboración propia a través del MACTOR

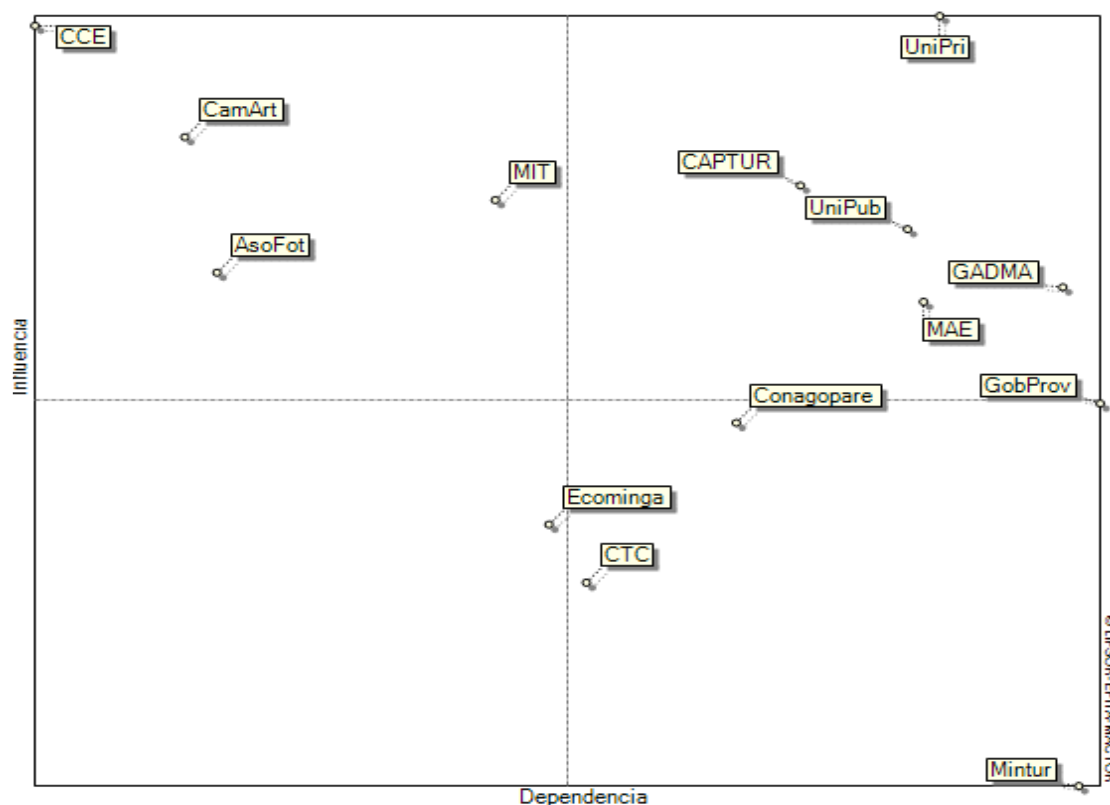
La matriz MIDI expuesta en la tabla 30 determina las influencias directas o indirectas de orden 2 entre actores. La utilidad de esta matriz es su visión más completa de los juegos de competitividad (un actor puede reducir el número de elecciones de otro influenciándolo a través de un actor intermediario). La operación "suma" utilizada para calcular el MIDI no produce (en esta nueva matriz) la misma escala de intensidades adoptada para evaluar las influencias directas en el MID. A pesar de esto, los valores en MIDI son un buen indicador de la importancia de las influencias directas e indirectas que los actores tienen entre sí. A partir del MIDI se calculan dos indicadores:

- El grado de influencia directa e indirecta de cada actor (i_j , por filas sumatorias).
- El grado de dependencia directa e indirecta de cada actor (D_i , por columna sumatoria).

El elemento de cálculo de la matriz MIDI es: $(MIDI)_{ij} = (MID)_{ij} + \sum_k \min((MID)_{ik}, (MID)_{kj})$. En el término de la ecuación, " $(MIDI)_{ij}$ " expone la influencia directa que el actor i ejerce sobre el actor j y " $\sum_k \min((MID)_{ik}, (MID)_{kj})$ " representa la suma de todas las influencias indirectas que el actor i ejerce sobre el actor j y que pasan por un actor relevo k .

2. Plano de influencias y dependencias entre actores

El mapa de influencia y dependencia entre actores es una representación gráfica de las posiciones de los actores con respecto a las influencias y dependencias entre ellos. Las posiciones son calculadas automáticamente por el software MACTOR.

Figura 19. Plano de influencias y dependencias entre actores

Fuente: Elaboración propia a través del MACTOR

Esta figura 19 se deriva de la matriz MID y MIDI, y nos permite conocer la posición de los actores turísticos, a continuación, se expresan los siguientes resultados:

- Los actores dominantes en este estudio son: Casa de la Cultura del Ecuador (CCE), Cámara Artesanos (CamArt), Movimiento Indígena de Tungurahua (MIT), Asociación de fotógrafos (AsoFot) son actores influyentes e independientes. La Casa de la Cultura del Ecuador y la Cámara de Artesanos desempeñan un papel importante en la difusión de la cultura y las artes en Ambato. La cultura forma parte de la industria turística, y estas organizaciones se encuentran relacionadas con la preservación y difusión de la cultura local, tales como la artesanía y las expresiones artísticas. Su influencia en este campo puede atraer a turistas interesados en la cultura y las artes. El Movimiento Indígena de Tungurahua representa a las comunidades indígenas de la provincia. El turismo comunitario es una tendencia reciente que persigue la implicación activa de las comunidades locales en la industria turística. Las comunidades indígenas pueden brindar vivencias auténticas y singulares a los turistas, lo cual puede ser un elemento relevante para el turismo en Ambato. Por su parte la Asociación de Fotógrafos es muy importante para documentar y promocionar eventos y atracciones turísticas. Promueven la investigación científica. Además las imágenes desempeñan un papel crucial en la

promoción del turismo, y esta conexión puede contribuir a la creación de un material visual atractivo que promueva la promoción de Ambato como destino turístico. Estas organizaciones suelen estar en contacto con la comunidad de Ambato y pueden representar los intereses de diversos grupos locales. La presencia activa en la comunidad y su conocimiento profundo de las necesidades y deseos locales pueden contribuir a la toma de decisiones efectivas y aportar ideas innovadoras en el desarrollo turístico.

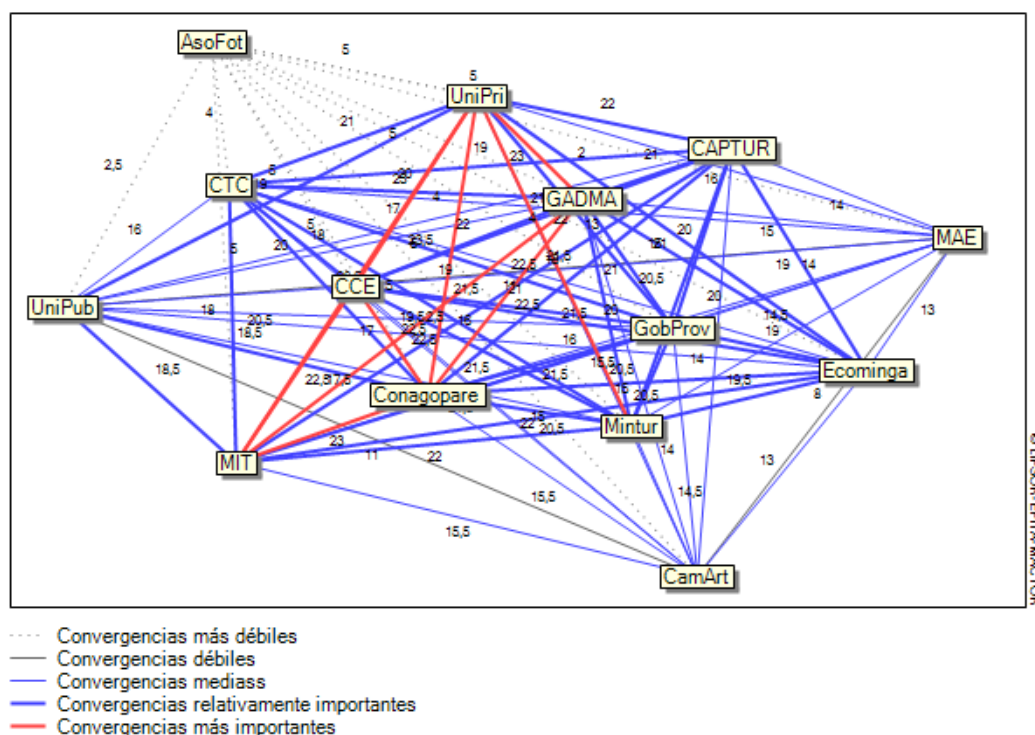
- Los actores de enlace en este estudio son la Universidad pública (UniPub) y privada (UniPri), la Cámara Provincial de Turismo de Tungurahua (Captur), Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Ambato (GADMA), Ministerio del Ambiente (MAE). Las universidades públicas y privadas, así como la Cámara Provincial de Turismo de Tungurahua, tienen conexiones y redes extensas tanto a nivel local como nacional. Esto les permite establecer relaciones y asociaciones con otras personas turísticas, agencias gubernamentales, empresas y organizaciones sin fines de lucro. Estas conexiones pueden ser fundamentales. Además, las universidades se encuentran involucradas en la investigación y el desarrollo en una amplia variedad de áreas, incluyendo el turismo. Estos actores pueden colaborar en el turismo de Ambato mediante la investigación de mercado, el desarrollo de nuevas estrategias y la evaluación de impacto. Su conocimiento puede contribuir a impulsar el sector. Por su parte el Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Ambato (GADMA) cumple un papel importante en la coordinación de eventos y actividades turísticas en la región. Esto comprende festivales, eventos culturales y deportivos, así como otras actividades que atraen a los visitantes. La coordinación efectiva es fundamental para asegurar que el turismo sea una experiencia atractiva y sin problemas. En cambio el El Ministerio del Ambiente (MAE) es fundamental para impulsar prácticas turísticas sostenibles en Ambato. Esto significa proteger y conservar los recursos naturales y culturales locales. El enfoque en el turismo sostenible es esencial para atraer turistas que se tengan en cuenta el entorno natural y preservar los prestigiosos atractivos turísticos a largo plazo.
- Por otro lado, el actor autónomo, es decir, poco influyente y dependiente es la Fundación Ecominga que actúa como agente complementario de significativa importancia por el peso que pueden ejercer en el turismo de Ambato a la hora de la preservación de los recursos naturales. La Fundación EcoMinga es una entidad ecuatoriana sin fines de lucro, cuyo objetivo principal es identificar y proteger áreas de alta biodiversidad, especialmente en la región central de los Andes orientales. Se centra en la conservación de los bosques, los bosques nubosos y los páramos de los Andes. Su enfoque es proteger la biodiversidad y fomentar la sostenibilidad de las comunidades locales.

- Finalmente, actores internos, son actores llamados sumisos o dominados, por tener alta dependencia y poca influencia siendo estos Conagopare, Gobierno Provincial (GobProv), Ministerio de Turismo (Mintur) y Centro de Turismo Comunitario (CTC). Dado que el turismo en Ambato puede involucrar áreas rurales y parroquias cercanas, Conagopare puede desempeñar un papel relevante al colaborar con el desarrollo turístico en estas áreas, brindando apoyo y recursos para proyectos locales. Conagopare es una organización que conforma a los gobiernos rurales del país y se dedica a cumplir con sus funciones y obligaciones de acuerdo con las leyes y la Constitución. Por su parte la administración provincial concretamente el Gobierno Provincial desempeña un papel fundamental en la promoción y el desarrollo del turismo en el ámbito provincial. Este actor colabora con el plan y la realización de proyectos turísticos, así como con la infraestructura necesaria para atraer a los visitantes y mejorar la experiencia turística. Mintur en cambio es la entidad gubernamental que se encarga de la promoción y regulación del turismo en Ecuador. La participación es crucial para establecer políticas, estándares de excelencia y la promoción turística a nivel nacional e internacional. Por otro lado CTC en Ambato puede ayudar a que los visitantes puedan interactuar con sus comunidades locales, promoviendo un turismo más auténtico y beneficios compartidos.

En resumen, el análisis MACTOR brinda una comprensión detallada de la posición de influencia y dependencia de los actores de la actividad turística y su contribución con la actividad turística en Ambato.

Fase 5: Integrar las relaciones de fuerza en el análisis de convergencias y de divergencias entre actores.

El mapa de convergencias y divergencias está asociada a la Matriz de posiciones valoradas actores por líneas estratégicas (2MAO). Identifica para cada pareja de actores la intensidad media de alianzas y conflictos cuando los dos actores tienen la misma valencia (favorable u opuesta al objetivo). Las cifras de esta Matriz 2MAO mide la intensidad de estas alianzas y conflictos y sus jerarquías con respecto a las limitaciones de las líneas estratégicas.

Figura 20. Matriz de convergencias y divergencias

Fuente: Elaboración propia a través del MACTOR

Esta figura muestra las alianzas más sobresalientes, UniPri, GADMA, CCE, Conagopare, y Mintur son convergencias potenciales. Estos actores suelen disponer de recursos financieros y humanos significativos. La Universidad Privada puede contribuir con investigaciones y conocimientos, el Gobierno Autónomo Descentralizado de Ambato puede brindar apoyo logístico y coordinación, la Casa de la Cultura puede ofrecer exposiciones y eventos culturales, Conagopare puede ayudar en el desarrollo de proyectos locales y Mintur puede brindar orientación y regulación. En conjunto, estos actores pueden desempeñar un papel integral en el desarrollo turístico de Ambato, al contar con sus recursos, redes y habilidades para fomentar la industria turística y mejorar la experiencia de los visitantes.

De igual forma GADMA con Conagopare, UniPri y MIT. La inclusión del Movimiento Indígena en la oferta turística de Ambato agrega diversidad cultural a la experiencia de los visitantes. Además, puede promover el respeto por la diversidad cultural y la comprensión intercultural. Así mismo Conagopare con GADMA, Unipri, CCE y MIT. También MIT con CCE, GADMA, Conagopare y finalmente CCE con Conagopare y Uni Pri.

Además, se puede distinguir un conflicto relativamente importante por parte de AsoFot quien poco coincide con el resto de los actores involucrados en el presente estudio. La Asociación de Fotógrafos puede mantener una postura de autonomía y objetividad en su labor, lo cual puede no coincidir con los objetivos promocionales o políticos de otros actores en la industria turística. Estos conflictos se generan por los diferentes intereses que presentan los actores.

3. Resultados de los escenarios

Escenario 1

En este escenario se plantea un incremento en la calificación o índice (ICVT) equivalente, en el año 2021, que resulte en un incremento en llegadas exactamente igual a la proyección prevista para dicho año.

En cuanto al ranking de competitividad en viajes y turismo, el Ecuador ha pasado del puesto 87 en 2011, al 81 en 2013, y al 57 en 2017. Además, países competidores como Perú y Colombia han tenido mejoras similares en sus respectivos rankings.

Tabla 31. Incremento en la calificación o índice (ICVT)

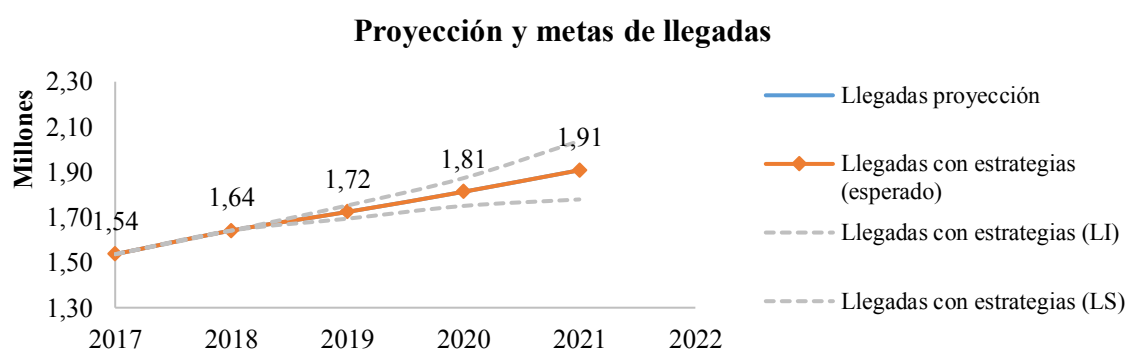
Indicador	2019	2021 (esperado)	2021 (LI - 95%)	2021 (LS - 95%)
Calificación (ICVT) equivalente*	3,92	4,129851	4,129851	4,129851
Incremento desde 2019	0,00%	5,43%	5,43%	5,43%
Población 2019	16.776.977	17.750.948	17.750.948	17.750.948
Incremento desde 2019	0,00%	5,81%	5,81%	5,81%
PIB real (Millones)	74.194	83.070	83.070	83.070
PIB per cápita	4.422	4.680	4.680	4.680
Incremento desde 2019	0,00%	5,82%	5,82%	5,82%
Llegadas proyección**	1.726.632	1.908.210	1.908.210	1.908.210
Incremento desde 2019	0,00%	24,18%	15,77%	32,59%
Llegadas con estrategias	1.726.632	1.908.210	1.779.010	2.037.411

*La 'calificación equivalente' corresponde a asumir que no hay cambios sustanciales en la metodología del Índice de Competitividad de Viajes y Turismo entre un año y otro.

**Llegadas proyectadas a partir de datos históricos (modelo SARIMA).

Lo anterior indica que, de continuarse con la misma tendencia en cuanto a los esfuerzos y estrategias realizados por los actores relacionados con el turismo en el país, es decir, de no haber una reformulación de la estrategia de desarrollo del turismo, se esperaría alcanzar un valor cercano al 4.13 en la calificación equivalente o índice de competitividad de viajes y turismo. En términos de ranking, esto significaría que Ecuador pase del puesto 57 al puesto 46, entre Polonia y Bulgaria, si todos los demás países conservaran al 2021 la misma calificación que en 2019.

A continuación, los resultados para cada año del período 2017-2021.

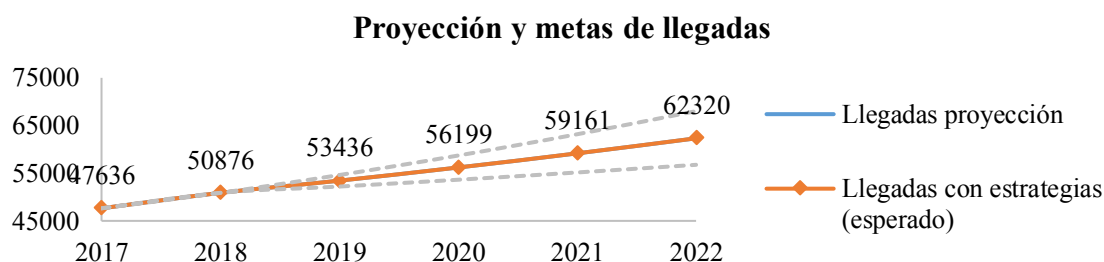
Figura 21. Proyección y metas de llegadas

Fuente: FEM 2015

Tabla 32. Proyección de llegadas, divisas y empleo a nivel país para el escenario 1

	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Llegadas proyección	1.536.632	1.641.165	1.723.684	1.812.752	1.908.210	2.010.036
Llegadas con estrategias (esperado)	1.536.632	1.641.165	1.723.743	1.812.877	1.908.407	2.010.313
Llegadas con estrategias (LI)	1.536.632	1.641.165	1.683.908	1.730.054	1.779.132	1.830.823
Llegadas con estrategias (LS)	1.536.632	1.641.165	1.761.818	1.893.849	2.037.683	2.193.905
Variación interanual de llegadas con proyección		6,80%	5,03%	5,17%	5,27%	5,34%
%Var YoY de llegadas con estrategias		6,80%	5,03%	5,17%	5,27%	5,34%
%Var YoY de Llegadas con estrategias (LI)		6,80%	2,60%	2,74%	2,84%	2,91%
%Var YoY de Llegadas con estrategias (LS)		6,80%	7,35%	7,49%	7,59%	7,67%
Incremento atribuido a estrategias		-	59	125	197	277
Incremento Divisas (Miles)		-	61	128	202	284
Gasto promedio	1.024,36	1.039	1.053	1.068	1.083	
Empleo	480.198	512.864	538.670	566.524	596.377	
Divisas	1.574.058.764	1.704.673.944	1.815.513.910	1.936.124.178	2.066.683.569	

Elaboración propia

Figura 22. Proyección y metas de llegadas ciudad de Ambato para el escenario 1

Fuente: FEM 2015

Tabla 33. Proyección de llegadas, divisas y empleo a para el escenario 1 de la ciudad de Ambato

	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Llegadas proyección	47.636	50.876	53.434	56.195	59.155	62.311
Llegadas con estrategias (esperado)	47.636	50.876	53.436	56.199	59.161	62.320
Llegadas con estrategias (LI)	47.636	50.876	52.201	53.632	55.153	56.756
Llegadas con estrategias (LS)	47.636	50.876	54.616	58.709	63.168	68.011
Variación interanual de llegadas con proyección		6,80%	5,03%	5,17%	5,27%	5,34%
%Var YoY de llegadas con estrategias		6,80%	5,03%	5,17%	5,27%	5,34%
%Var YoY de Llegadas con estrategias (LI)		6,80%	2,60%	2,74%	2,84%	2,91%
%Var YoY de Llegadas con estrategias (LS)		6,80%	7,35%	7,49%	7,59%	7,67%
Incremento atribuido a estrategias		-	2	4	6	9
Incremento Divisas (Miles)		-	2	4	6	9
Gasto promedio	1.024,36	1.038,70	1.053,24	1.067,98	1.082,94	-
Empleo	14.886	15.899	16.699	17.562	18.488	
Divisas	48.795.822	52.844.892	56.280.931	60.019.850	64.067.191	

Elaboración Propia

Escenario 2

En este escenario se plantea un incremento de 0.30 en la calificación o índice (ICVT) equivalente a 4.24 en el año 2021.

Si los esfuerzos y estrategias realizados por los actores relacionados con el turismo en el país inciden progresivamente en la competitividad del sector, incrementando la calificación equivalente del 3.92 al 4.24, se alcanzaría un nivel de competitividad similar al que actualmente tiene Costa Rica. En términos de ranking, esto significaría que Ecuador pase del puesto 57 al puesto 39, entre Costa Rica y República Checa, si todos los países con excepción de Ecuador conservaran al 2021 la misma calificación que en 2019.

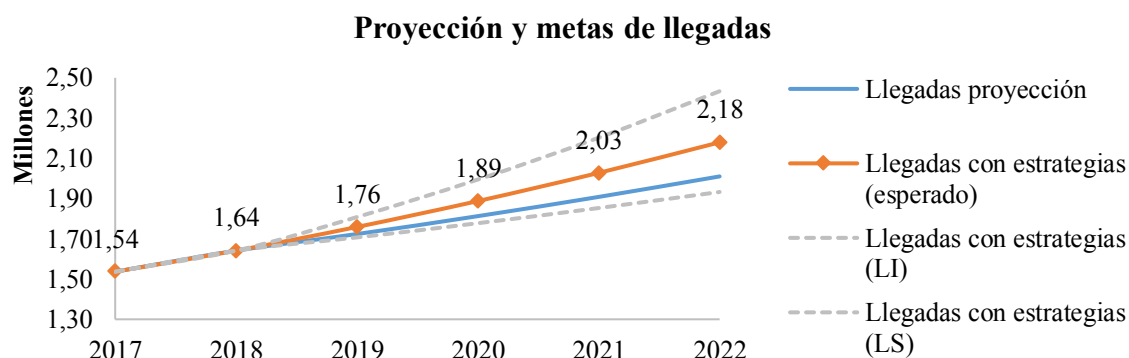
Tabla 34. Incremento en la calificación o índice (ICVT) 2021

Indicador	2019	2021 (esperado)	2021 (LI - 95%)	2021 (LS - 95%)
Calificación (ICVT) equivalente*	3,92	4,22	4,22	4,22
Incremento desde 2017	0,00%	7,73%	7,73%	7,73%
Población 2017	16.776.977	17.750.948	17.750.948	17.750.948
Incremento desde 2017	0,00%	5,81%	5,81%	5,81%
PIB real (Millones)	74.194	83.070	83.070	83.070
PIB per cápita	4.422	4.680	4.680	4.680
Incremento desde 2017	0,00%	5,82%	5,82%	5,82%
Llegadas proyección**	1.766.632	1.908.210	1.908.210	1.908.210
Incremento desde 2017, con estrategias	0,00%	31,95%	20,58%	43,32%
Llegadas con estrategias	1.766.632	2.027.620	1.852.926	2.202.314

*La 'calificación equivalente' corresponde a asumir que no hay cambios sustanciales en la metodología del Índice de Competitividad de Viajes y Turismo entre un año y otro.

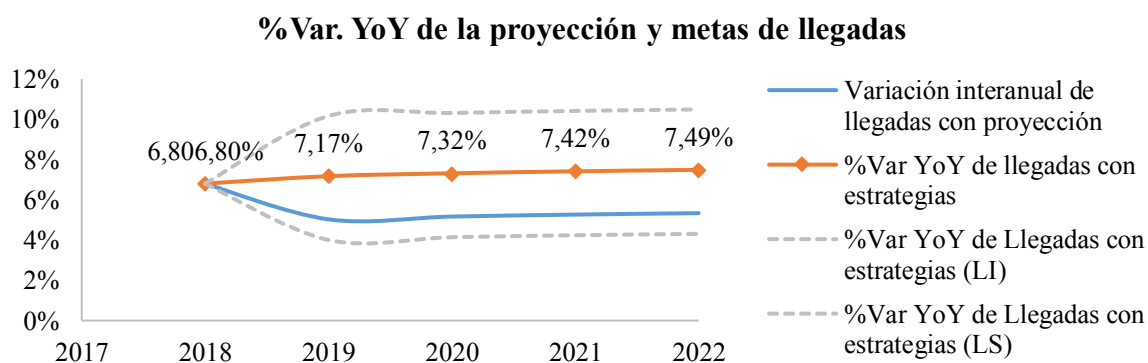
**Llegadas proyectadas a partir de datos históricos (modelo SARIMA)

A continuación, los resultados para cada año del período 2017-2022:

Figura 23. Proyección y metas de llegadas

Fuente: FEM 2015

Así mismo, las tasas de variación interanual para cada año del período 2017-2022 son:

Figura 24. %Var. YoY de la proyección y metas de llegadas

Fuente: FEM 2015

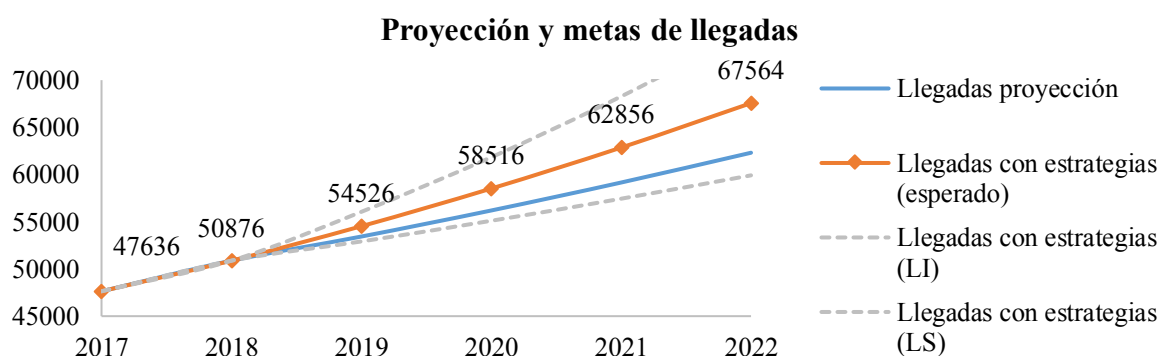
En lo referente a las metas de acuerdo con los principales indicadores de resultado, como son llegadas del turismo receptivo, las divisas generadas por éste y finalmente el empleo turístico generado a nivel nacional, se obtiene los siguientes resultados para el escenario apuesta, el cual corresponde al escenario 2:

Tabla 35. Proyección de llegadas, divisas y empleo a nivel país para el escenario apuesta

	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Llegadas proyección	1.536.632	1.641.165	1.723.684	1.812.752	1.908.210	2.010.036
Llegadas con estrategias (esperado)	1.536.632	1.641.165	1.758.913	1.887.608	2.027.620	2.179.471
Llegadas con estrategias (LI)	1.536.632	1.641.165	1.706.875	1.777.568	1.852.926	1.932.768
Llegadas con estrategias (LS)	1.536.632	1.641.165	1.808.043	1.994.529	2.202.314	2.433.369
Variación interanual de llegadas con proyección		6,80%	5,03%	5,17%	5,27%	5,34%
%Var YoY de llegadas con estrategias		6,80%	7,17%	7,32%	7,42%	7,49%
%Var YoY de Llegadas con estrategias (LI)		6,80%	4,00%	4,14%	4,24%	4,31%
%Var YoY de Llegadas con estrategias (LS)		6,80%	10,17%	10,31%	10,42%	10,49%
Incremento atribuido a estrategias		-	35.229	74.857	119.410	169.435
Incremento Divisas (Miles)		-	36.087	76.680	122.318	173.561
Gasto promedio	1.024,36	1.039	1.053	1.068	1.083	
Empleo	480.198	512.864	549.660	589.878	633.631	
Divisas	1.574.058.764	1.704.673.944	1.852.556.243	2.015.936.513	2.195.783.162	

Elaboración propia

De acuerdo a la metodología del Índice de Desarrollo Turístico de los cantones, la posición relativa de Ambato respecto del total de los 221 cantones a nivel nacional indica que tiene una participación porcentual del 3.1%. Este valor aplicado a las metas de llegadas de turismo internacional obtenidas a nivel país, que corresponden a 2'027,620, arroja un total de 62,856 llegadas estimadas para la ciudad de Ambato, al año 2021, con lo cual se puede visualizar de la siguiente manera las metas cantonales:

Figura 25. Proyección y metas de llegadas ciudad de Ambato

Fuente: FEM 2015

En lo relativo a los principales indicadores, llegadas de turismo receptivo, divisas y empleo para la ciudad de Ambato se obtienen los siguientes resultados:

Tabla 36. Proyección de llegadas, divisas y empleo para el escenario apuesta de la ciudad de Ambato

	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Llegadas proyección		50.876	53.434	56.195	59.155	62.311
Llegadas con estrategias (esperado)	47.636	50.876	54.526	58.516	62.856	67.564
Llegadas con estrategias (LI)	47.636	50.876	52.913	55.105	57.441	59.916
Llegadas con estrategias (LS)	47.636	50.876	56.049	61.830	68.272	75.434
Variación interanual de llegadas con proyección		6,80%	5,03%	5,17%	5,27%	5,34%
%Var YoY de llegadas con estrategias		6,80%	7,17%	7,32%	7,42%	7,49%
%Var YoY de Llegadas con estrategias (LI)		6,80%	4,00%	4,14%	4,24%	4,31%
%Var YoY de Llegadas con estrategias (LS)		6,80%	10,17%	10,31%	10,42%	10,49%
Incremento atribuido a estrategias		-	1.092	2.321	3.702	5.252
Incremento Divisas (Miles)		-	1.119	2.377	3.792	5.380
Gasto promedio	1.024,36	1.038,70	1.053,24	1.067,98	1.082,94	-
Empleo	14.886	15.899	17.039	18.286	19.643	
Divisas	48.795.822	52.844.892	57.429.244	62.494.032	68.069.278	

Elaboración Propia

Escenario 3

En este escenario se plantea un incremento de 0.40 en la calificación o índice (ICVT) equivalente a 4.32 en el año 2021.

Si los esfuerzos y estrategias realizados por los actores relacionados con el turismo en el país inciden progresivamente en la competitividad del sector, incrementando la calificación equivalente del 3.92 al 4.32, se alcanzaría un nivel de competitividad similar al que actualmente tienen Finlandia, Panamá o Tailandia. En términos de ranking, esto significaría que Ecuador pase del puesto 57 al puesto 36, siguiendo a Panamá, si todos los países con excepción de Ecuador conservaran al 2021 la misma calificación que en 2017.

Tabla 37. %Var. YoY de la proyección y metas de llegadas

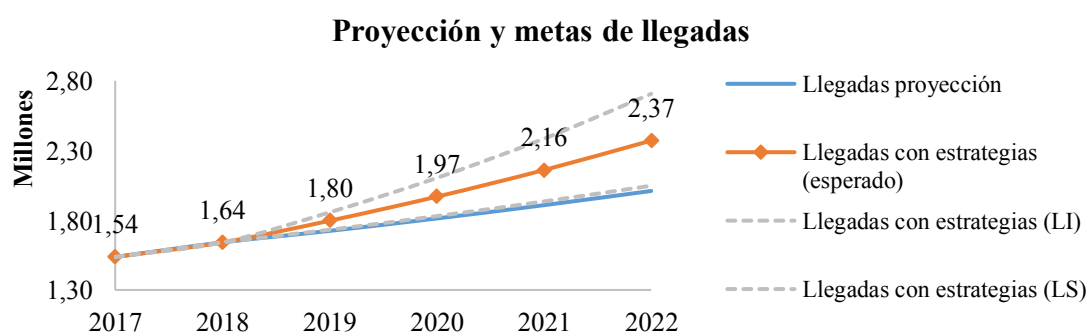
Indicador	2019	2021 (esperado)	2021 (LI - 95%)	2021 (LS - 95%)
Calificación (ICVT) equivalente*	3,92	4,32	4,32	4,32
Incremento desde 2017	0,00%	10,29%	10,29%	10,29%
Población 2017	16.776.977	17.750.948	17.750.948	17.750.948
Incremento desde 2017	0,00%	5,81%	5,81%	5,81%
PIB real (Millones)	74.194	83.070	83.070	83.070
PIB per cápita	4.422	4.680	4.680	4.680
Incremento desde 2017	0,00%	5,82%	5,82%	5,82%
Llegadas proyección**	1.806.632	1.908.210	1.908.210	1.908.210
Incremento desde 2017, con estrategias	0,00%	40,57%	25,92%	55,23%
Llegadas con estrategias	1.806.632	2.160.078	1.934.920	2.385.237

*La 'calificación equivalente' corresponde a asumir que no hay cambios sustanciales en la metodología del Índice de Competitividad de Viajes y Turismo entre un año y otro.

**Llegadas proyectadas a partir de datos históricos (modelo SARIMA)

A continuación, los resultados para cada año del período 2017-2022:

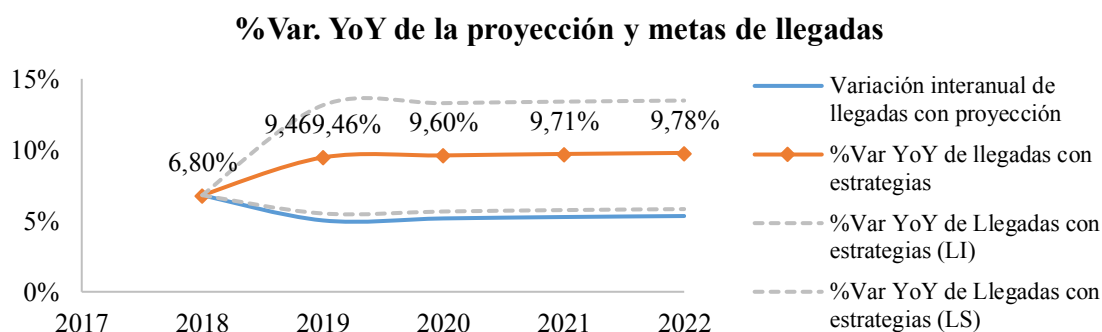
Figura 26. Proyección y metas de llegadas



Fuente: FEM 2015

Así mismo, las tasas de variación interanual para cada año del período 2017-2022 son:

Figura 27. Proyección y metas de llegadas

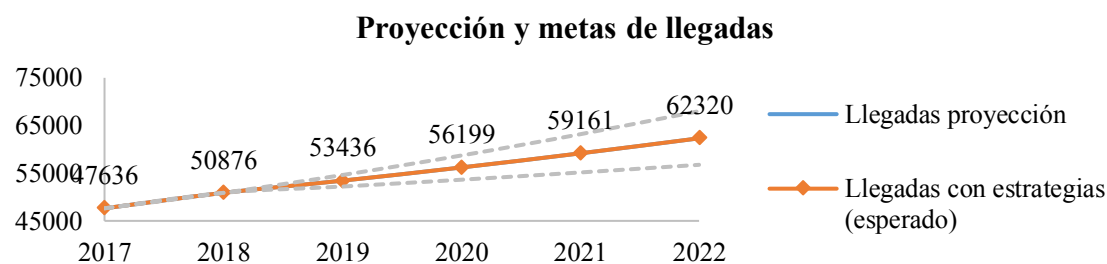


Fuente: FEM 2015

Tabla 38. Proyección de llegadas, divisas y empleo a nivel país para el escenario 3

	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Llegadas proyección	1.536.632	1.641.165	1.723.684	1.812.752	1.908.210	2.010.036
Llegadas con estrategias (esperado)	1.536.632	1.641.165	1.796.410	1.968.946	2.160.078	2.371.346
Llegadas con estrategias (LI)	1.536.632	1.641.165	1.731.689	1.829.628	1.934.920	2.047.637
Llegadas con estrategias (LS)	1.536.632	1.641.165	1.856.776	2.103.497	2.385.237	2.706.519
Variación interanual de llegadas con proyección		6,80%	5,03%	5,17%	5,27%	5,34%
%Var YoY de llegadas con estrategias		6,80%	9,46%	9,60%	9,71%	9,78%
%Var YoY de Llegadas con estrategias (LI)		6,80%	5,52%	5,66%	5,75%	5,83%
%Var YoY de Llegadas con estrategias (LS)		6,80%	13,14%	13,29%	13,39%	13,47%
Incremento atribuido a estrategias		-	72.726	156.195	251.868	361.310
Incremento Divisas (Miles)		-	74.497	159.999	258.003	370.110
Gasto promedio	1.024,36	1.039	1.053	1.068	1.083	
Empleo	480.198	512.864	561.378	615.296	675.024	
Divisas	1.574.058.764	1.704.673.944	1.892.049.020	2.102.804.100	2.339.227.155	

Elaboración propia

Figura 28. Proyección y metas de llegadas ciudad de Ambato para el escenario 3

Fuente: FEM 2015

Tabla 39. Proyección de llegadas, divisas y empleo para el escenario 3 de la ciudad de Ambato

	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Llegadas proyección	47.636	50.876	53.434	56.195	59.155	62.311
Llegadas con estrategias (esperado)	47.636	50.876	55.689	61.037	66.962	73.512
Llegadas con estrategias (LI)	47.636	50.876	53.682	56.718	59.983	63.477
Llegadas con estrategias (LS)	47.636	50.876	57.560	65.208	73.942	83.902
Variación interanual de llegadas con proyección		6,80%	5,03%	5,17%	5,27%	5,34%
%Var YoY de llegadas con estrategias		6,80%	9,46%	9,60%	9,71%	9,78%
%Var YoY de Llegadas con estrategias (LI)		6,80%	5,52%	5,66%	5,75%	5,83%
%Var YoY de Llegadas con estrategias (LS)		6,80%	13,14%	13,29%	13,39%	13,47%
Incremento atribuido a estrategias	-	-	2.255	4.842	7.808	11.201
Incremento Divisas (Miles)	-	-	2.309	4.960	7.998	11.473
Gasto promedio	-	-	-	-	-	-
Empleo	14.886	15.899	17.403	19.074	20.926	
Divisas	48.795.822	52.844.892	58.653.520	65.186.927	72.516.042	

Elaboración propia

CAPÍTULO V. PROPUESTA PLAN DE TURISMO

Introducción

Provincia de Tungurahua en extensión es la segunda provincia más pequeña del país con 3,335 kilómetros cuadrados de superficie, representa un 1,24% del espacio nacional y se encuentra a 2.620 metros sobre el nivel del mar (GPT 2015). El principal motor de turismo de la provincia es Baños y la capital Ambato es una ciudad nueva y creciente, ubicada en el centro del país, con un gran desarrollo comercial, aquí se puede encontrar todo tipo de productos artesanales, industriales, materia prima y terminada. Es el centro de acopio para toda la zona centro del Ecuador (GAD 2014). Ambato está ubicada a 128 Km al sur de Quito, situada a 2.600 metros de altitud, en el centro de la sierra del Ecuador, rodeada de hermosos volcanes y nevados. La ciudad es conocida como Jardín del Ecuador, Tierra de Flores y Frutas o también como la ciudad de los tres Juanes, por ser cuna de Juan León Mera, Juan Montalvo y Juan Benigno Vela, personajes ilustres y trascendentes en la historia del país. Ambato, cuenta con 9 parroquias urbanas y con 18 parroquias rurales. El cantón se caracteriza por tener una vocación fuertemente comercial y manufacturera (GADMA, 2024). Ambato fue fundada el 6 de diciembre de 1698, como asiento de Ambato. El 12 de noviembre de 1820 Ambato declara su independencia, el 23 de julio de 1860 adquiere la categoría de provincia y el 21 de mayo de 1861 se crea como tal, mediante Decreto de la Convención Nacional. En esta ciudad se instaló la primera imprenta traída por los jesuitas, la cual fue trasladada en 1670 al seminario de San Luis en Quito.

El turismo es una apuesta estratégica del Gobierno Nacional. Es uno de los sectores que presenta un crecimiento sostenido. El desarrollo de esta actividad sin tener una adecuada planificación puede aportar negativamente al sistema. Por lo tanto, frente a este escenario es necesario establecer un instrumento de política pública que oriente y coordine los esfuerzos de los actores públicos, privados y asociativos y comunitarios para el desarrollo del turismo en el cantón. Bajo los principios de inclusión, accesibilidad, equidad, sostenibilidad, competitividad, gestión descentralizada y gobernanza.

El Plan de Turismo del Cantón de Ambato al 2021 busca formular lineamientos que impulsen el sector turístico del cantón. A través de un modelo de gestión sostenible, accesible e inclusivo. Partiendo del hecho que el turismo sostenible debe entenderse como una actividad económica que se desarrolla de manera sistémica conformada por variables ambientales, culturales, sociales, económicas, políticas, financieras, entre otros. La gestión de la competitividad del destino se ha convertido en un tema de interés ya que, puede posicionar con claridad y rigor una tarea compleja de gestión. De esta manera, el índice de

competitividad de viajes y turismo (ICVT) es una iniciativa del Foro Económico Mundial (WEF siglas en inglés) realizada en el 2021 propone medir los factores y políticas que hacen posible el desarrollo sustentable del sector turístico.

De esta manera el presente documento se estructura a partir del análisis diagnóstico del sector desde una perspectiva económica y territorial. Este primer diagnóstico del sector abarca tres realidades turísticas: entrada de turistas, gasto turístico y el empleo.

A continuación, se realiza un análisis diagnóstico por áreas prioritarias tomando en consideración las variables de competitividad turística propuestas por el Foro Económico Mundial. Se analizan los 5 pilares: ambiente propicio, política de viajes y turismo, infraestructura, impulsores de la demanda de viajes y turismo y por último la sostenibilidad.

Seguidamente, se analiza todo el marco normativo vigente con el fin de identificar la línea legal de actuación que debe emplearse, tomando en consideración la normativa turística y las acciones de descentralización que tiene el municipio del cantón Ambato. Además, se indaga sobre la política turística, considerando la línea de planificación turística que tiene el país para aterrizarla en territorio local.

Posteriormente, se analiza la metodología empleada que sirve de hoja de ruta y marca el camino a seguir para la consecución de una adecuada política turística. Esta hoja de ruta ha sido extraída mediante el método MIC MAC que identifica las variables claves, reguladoras, de resultado y palancas secundarias que guían el camino para llegar a la competitividad turística. Así mismo, con base a la participación de los actores involucrados en la actividad turística, se trabajó con el MACTOR que es un método que ayuda a identificar las alianzas más importantes entre los actores del territorio y las convergencias, para de esta manera potencializarlas y conseguir el cumplimiento del presente plan de turismo.

Finalmente, se plantean los objetivos y las estrategias de acción para la ejecución de esta propuesta de plan turístico. Además, se plantean las metas a alcanzar para el desarrollo turístico competitivo de la ciudad de Ambato para el 2021.

1. Diagnóstico del sector

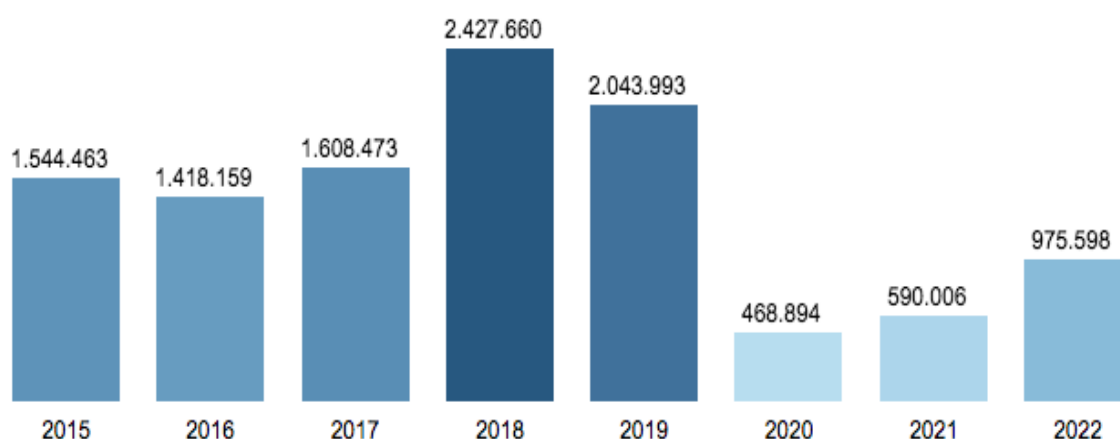
Para la elaboración del Plan del Turismo de Ambato al 2021 se ha realizado un diagnóstico que abarca 3 diferentes realidades del sector turístico:

- Entrada de turistas
- Gasto turístico
- Empleo

1.1. Entrada de turistas

El turismo es una actividad económica y social de gran importancia para muchos países, es un instrumento eficaz para el desarrollo integral e inclusivo. Tiene un rol protagónico en la generación de oportunidades de empleo y mejora de la calidad de vida de la población de los territorios mediante el impulso de ambientes propicios para los negocios, infraestructura, políticas turísticas, impulsores de la demanda y sostenibilidad. El Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos 2000-2021 mediante los datos de registros de entradas y salidas internacionales registra 975.598 llegadas de extranjeros a Ecuador a noviembre del 2022. El impacto de la pandemia del COVID-19 sobre el número de entradas de viajeros provocó una variación porcentual en el año 2020 del -77% y mientras para el 2021 la variación fue del 26% para el 22 la variación es el 65% al 9 de noviembre del 2022.

Figura 29. Número de entradas anuales de turistas a Ecuador.



Fuente: INEC (2000-2021)

Elaborado por: Visualizador de datos MINTUR (2022).

El perfil del turista internacional que llega a Ecuador según el INEC está en un rango de edad entre los 10 años hasta los 60 años en adelante. Entre los 20 y 49 años se encuentra el 39% de los turistas. Los hombres tienen un porcentaje mayor de 55% que las mujeres 45%. El 82% ingresan por vía aérea y el 17% por vía terrestre y en un porcentaje muy reducido el 1% por vía marítima. Las ciudades que tienen mayor registro son Quito y Guayaquil por ser las dos ciudades de Ecuador que tienen aeropuertos internacionales. Los meses más visitados por los extranjeros son julio y octubre, seguido de agosto y septiembre.

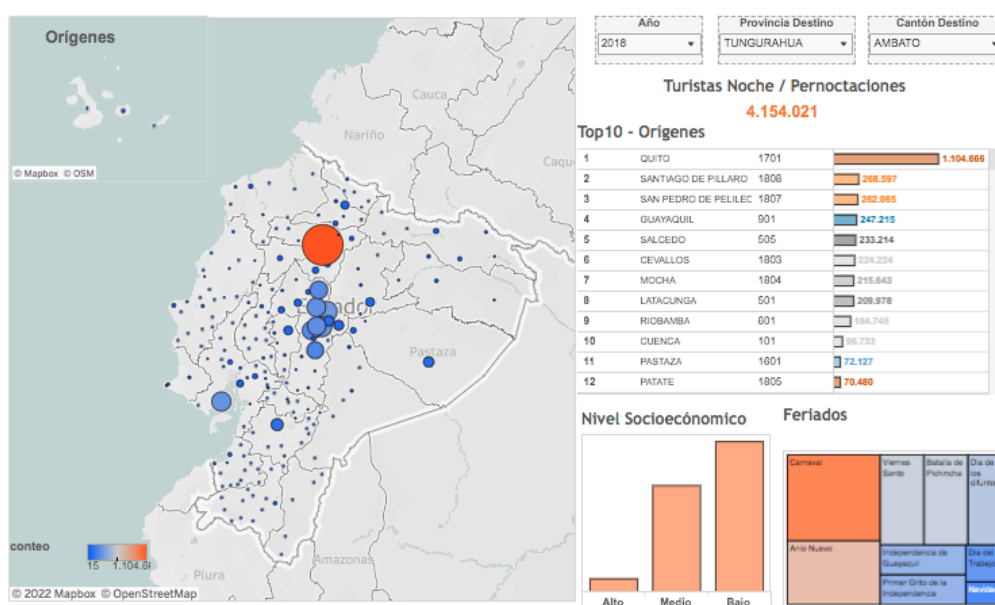
Tabla 40. El ranking de turistas por mercado de origen.

Ord.	Mercado de Origen	Entrada de visitantes	% Participación
1	Estados Unidos de América	387.406	38,41%
2	Colombia	141.835	14,06%
3	España	96.509	9,57%
4	Perú	70.966	7,04%
5	Chile	22.603	2,24%
6	Brasil	21.177	2,10%
7	México	20.125	2,00%
8	Alemania	20.063	1,99%
9	Reino Unido	19.892	1,97%
10	Canadá	19.826	1,97%

Fuente: INEC (2000-2021).

Elaborado por: Visualizador de datos MINTUR (2022).

De los estudios realizados por el Ministerio de Turismo se obtiene que las pernoctaciones en la ciudad de Ambato fueron 4.154.021 en el año 2018. El ranking de ciudades de origen destaca a Quito, Pillaro, Pelileo, Guayaquil, y Salcedo. El rango socioeconómico se encuentra en un nivel bajo y medio. En cuanto a los feriados más visitados son en Carnaval y Año Nuevo. Por otro lado, la estacionalidad se centra en el mes de febrero que coincide con las Fiestas de las Flores y de las Frutas reconocidas como patrimonio cultural inmaterial del país.

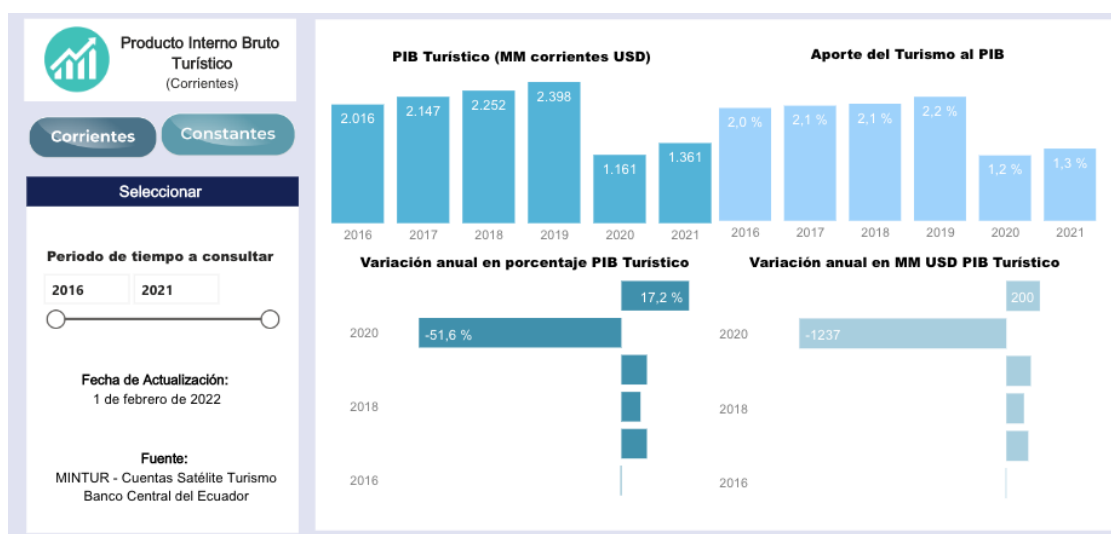
Figura 31. Turistas que pernoctan en Ambato.

Fuente: Geoportal de Viajes Internos Turísticos del Ecuador (MINTUR 2018).

Figura 32. Estacionalidad de Ambato.

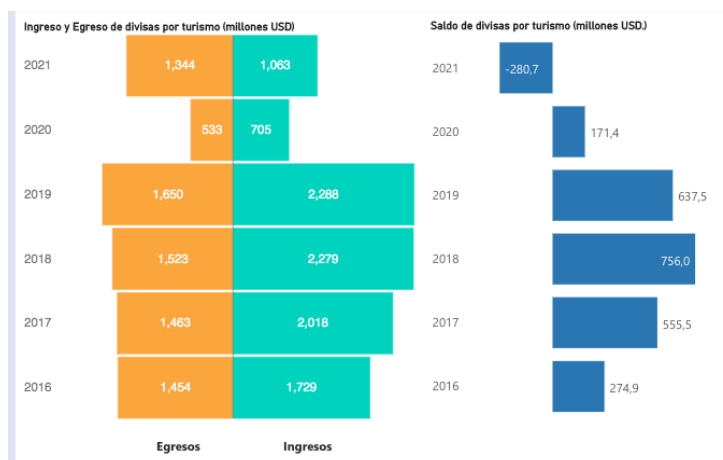
Fuente: Geoportal de Viajes Internos Turísticos del Ecuador (MINTUR 2018).

1.2. Gasto turístico

Figura 33. El producto interno bruto en Ecuador

Fuente: Banco Central del Ecuador (30 septiembre 2022).

Elaborado por: Visualizador de datos MINTUR (2022).

Figura 34. Ingreso y egreso de divisas por turismo en Ecuador

Fuente: Banco Central del Ecuador (30 septiembre 2022).

Elaborado por: Visualizador de datos MINTUR (2022).

El Banco Central del Ecuador registró una variación del 51,6% del PIB en el año 2020 en términos corrientes, sin embargo, para el año 2021 existe una variación del PIB en términos corrientes 17,2%. Durante el período 2010-2021 el sector turístico del Ecuador, medido por la participación del gasto de consumo del turismo receptor en el Producto Interno Bruto (PIB), refleja la menor participación en el año 2020 un gasto de consumo de turismo receptor de USD 704,7 millones dentro de la balanza de servicios. No obstante, existe una recuperación en el año 2021 con un gasto de consumo de turismo receptor que llega a los USD 1.063,3 millones.

1.3. Empleo

El Turismo contribuye a la reducción de la pobreza a través de la creación de puestos de trabajo, al 2019 se identifican 182 mil puestos de trabajo directo en las actividades turísticas, esto es, el 2,3% de participación. La contribución total es del 5,2% datos obtenidos en Ecuador por El Consejo Mundial del Viaje y el Turismo (WTTC).

Figura 35. Empleo directo del turismo



Fuente: WTTC.

Elaborado por: Visualizador de datos MINTUR (2022).

Los establecimientos turísticos registrados en el Ecuador corresponden a 21.629 establecimientos con un total de 117.211 total general de empleo. El país registra en su mayoría microempresas con el 88,92% y pequeñas empresas con el 10,68%.

Figura 36. Establecimientos turísticos nacionales

Elaborado por: Visualizador de datos MINTUR (2022).

En el cantón Ambato el registro de establecimientos turísticos al 2022 en alojamiento son 55 establecimientos. En alimentos y bebidas 359. En agencia de viaje 22. En transporte 5 y en parque de atracciones 12. En total se registran 453 establecimientos turísticos según el Ministerio de Turismo.

Tabla 41. Establecimientos turísticos de Ambato

Establecimiento Turístico	Registro
Alojamiento	55
Alimento y bebidas	359
Agencias de viajes	22
Trasporte turístico	5
Parque de atracciones	12
Total general	453

Elaborado por: Visualizador de datos MINTUR (2022).

La inversión registrada en millones de dólares para el 2020 en el área de servicios es de 14.54 millones. Este valor esta registrado de la suma de las provincias de Guayaquil, Pichincha y Tungurahua.

Figura 37. Inversión en turismo en la provincia de Tungurahua.

Inversión por Provincia Contratos Firmados		Inversión por Provincias en millones USD				
Provincia	Inversión en millones USD	Participación Inversión	Empleos a Generarse*	Participación Empleo	Año Firma Contrato	
Galapagos	20,24	3,28%	75	2,33%	2022	
Guayas	12,91	2,09%	87	2,71%	2018	
Guayas	11,58	1,88%	70	2,18%	2019	
Guayas	9,93	1,61%	52	1,62%	2020	
Guayas	136,79	22,16%	542	16,87%	2021	
Guayas	43,94	7,12%	339	10,55%	2022	
Guayas-Manabi-Pichincha-Chimborazo	8,54	1,38%	718	22,35%	2019	
Guayas-Pichincha-Tungurahua	14,54	2,36%	252	7,84%	2019	
Guayas-Pichincha-Tungurahua-Santa Elena	7,39	1,20%	467	14,53%	2020	
Manabi	17,89	2,90%	19	0,59%	2020	
Manabi	10,57	1,71%	50	1,56%	2022	
Napo	8,50	1,38%	30	0,93%	2022	
Pichincha	15,28	2,48%	70	2,18%	2018	
Total	617,33	100,00%	3213	100,00%		

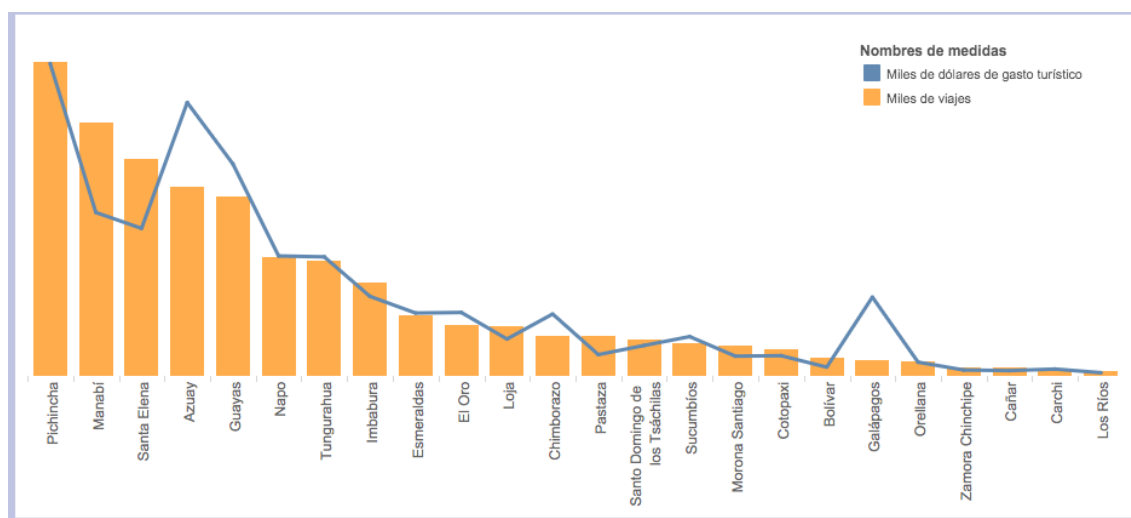
Elaborado por: Visualizador de datos MINTUR (2022).

Tabla 42. Alojamiento y gasto en feriados nacionales en Tungurahua

Año: 2022 División geográfica: Tungurahua Feriado: (Todo)			
Ocupación	Tarifa promedio - dólares -	Ocupante por habitación	Pernoctación promedio
52%	56	2,1	1,0
% Participación en alojamiento		Gasto turístico - millones de dólares -	Viajes turísticos - miles de viajes -
Nacionales	Extranjeros	24	387
97%	3%		

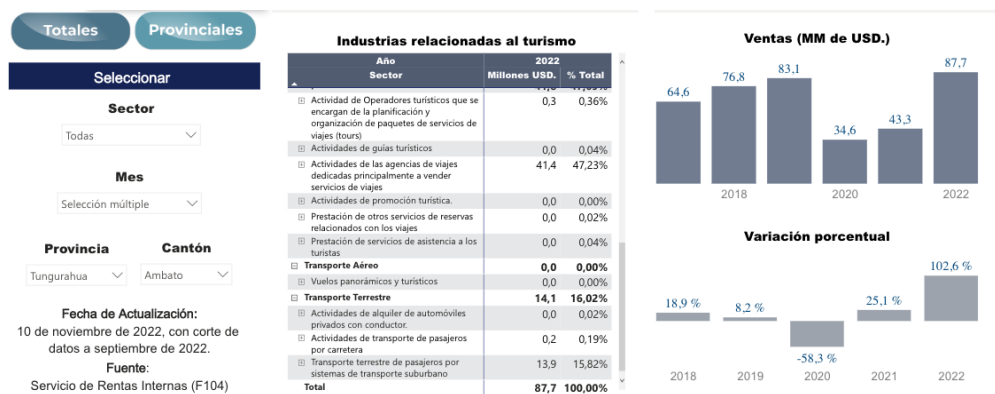
Fuente: Visualizador de datos MINTUR (2022).

La ocupación en la provincia de Tungurahua en los feriados es del 52%. La tarifa promedio de alojamiento es de 56 dólares y la pernoctación promedio es de 1 noche. El 97% son nacionales y un 3 % son extranjeros. El gasto turístico promedio es 24 millones de dólares. El feriado más visitado es el de carnaval con un 63% por ser las fiestas de las flores y las frutas consideradas como patrimonio cultural intangible del país.

Figura 38. Alojamiento y gasto turístico, ranking por provincias.

Fuente: Visualizador de datos MINTUR (2022).

La provincia de Tungurahua ocupa el séptimo puesto de miles de viajes en el país. La primera provincia más visitada es Pichincha seguida de Manabí, Santa Elena, Azuay y Guayas. Napo y Tungurahua ocupan el mismo puesto.

Figura 39. Venta de actividades del sector turístico

Fuente: Servicio de Rentas Internas
Elaborado por: Visualizador de datos MINTUR (2022).

Las ventas en servicio turístico ha sido para el año 2022 fue de 87.7 mil millones de dólares con una variación porcentual de 102.6%. En alojamiento las ventas se registraron en un 4.96 %. El servicio que mayor venta registra es operación e intermediación 47.69%. En transporte terrestre el 16.02%. En alimentos y bebidas 31.33%. En transporte aéreo se registra 0%.

2. Diagnóstico por áreas prioritarias

Para la elaboración del presente plan de competitividad turística se ha realizado un diagnóstico que abarca las diferentes realidades del sector turístico. De acuerdo con el índice de competitividad provincial del año 2018, se puede afirmar que Tungurahua posee un ICP de nivel alto 44,2 sobresaliendo en los indicadores relacionados al mercado laboral, la gestión empresarial y dinamismo del negocio.

Ante las expectativas de contribución socioeconómica del turismo al país, el propósito del siguiente diagnóstico es resaltar las variables competitivas que permitirán alcanzar las metas del sector en el 2021. El diagnóstico realizado constituye un ejercicio de responsabilidad que ayuda a garantizar que el sector turístico se trasmita a posteriores generaciones con el potencial de bienestar social esperado.

El diagnóstico se ha realizado en 5 pilares de la competitividad:

- Ambiente propicio
- Política de viajes y turismo y condiciones habilitantes
- Infraestructura
- Impulsores de la demanda de viajes y turismo
- Sostenibilidad en viajes y turismo

1.2. Ambiente propicio

Ambiente de negocios

En el 2019 el clima de negocios a nivel país ubicaba a Ecuador en el puesto 125 de 140 países, es decir que Ecuador se encuentra en una posición baja. Esto se explica porque se presenta un clima de negocios poco atractivo. La tramitología interna a nivel nacional es extensa y multisectorial que ha impedido una importante captación de inversiones.

En los aspectos legislativos y regulatorios, el Registro de la Propiedad se encarga de otorgar servicios registrales de títulos o actos que declaren propiedad de personas naturales o jurídicas sobre bienes inmuebles, garantizando seguridad jurídica, integridad y autenticidad de datos registrados. Por su parte, el GAD municipal se encarga de emitir anualmente la LUAF, Licencia única anual de funcionamiento que permite la operatividad del negocio en el cantón Ambato.

Actualmente y gracias al avance tecnológico ya existen trámites que se pueden realizar en línea, en la página del GAD Municipal de Ambato se pueden encontrar formatos, solicitudes y documentos requeridos para los diferentes procesos gubernamentales. Sin embargo, el número de requisitos para iniciar un negocio, el tiempo de inicio de las operaciones, entre otros aspectos, constituyen barreras importantes para arrancar con un negocio en la industria del turismo en Ambato.

Respecto a la inversión en la provincia de Tungurahua el registro en millones de dólares para el 2020 en el área de servicios es de 14.54 millones. Este valor es el promedio entre las provincias de Guayaquil, Pichincha y Tungurahua. En cuanto a los establecimientos turísticos en Ambato se registran 453 empresas. Otro factor fundamental en el ámbito de inversión turística es el financiamiento el observatorio Pyme identifica las siguientes fuentes de financiamiento para emprendedores y PYME en Ecuador:

- Banca de desarrollo por parte del estado: Corporación Financiera Nacional, Banco Nacional de Fomento y Programa Nacional de Finanzas Populares, Emprendimiento y Economía Solidaria.

- Sector financiero privado como bancos, mutualistas y cooperativas.

- Financiamiento internacional otorgado por empresas internacionales con intención de promover y financiar proyectos sostenibles.

Seguridad y protección

El Plan cantonal de seguridad ciudadana y convivencia social pacífica del cantón Ambato 2021-2024 es un instrumento estratégico de planificación y política pública sectorial basada en las necesidades en materia de seguridad ciudadana elaborado desde la iniciativa del Gobierno Autónomo Descentralizado (GAD) de Ambato dentro de su ámbito de corresponsabilidad en la gestión de seguridad ciudadana. El Consejo Municipal de Seguridad Ciudadana de Ambato (COMSECA) se encarga de definir, planificar, ejecutar, controlar y evaluar políticas locales de seguridad y convivencia ciudadana, mediante la coordinación interinstitucional, en concordancia con competencias y facultades de las entidades y actores vinculados a la seguridad ciudadana.

Existe gran concentración de la población (54,1%) en lugares con poca superficie territorial. Este es el caso de Ambato Urbano, que tiene una superficie equivalente al 4,57% de la superficie total del cantón; y donde están integradas las parroquias La Matriz, Nueva Ambato y Huachi El Belén, espacios que de acuerdo con los datos entregados por la Policía Nacional presentan una alta concentración de los delitos ocurridos en el cantón Ambato durante los años 2019 y 2020. Estos datos revelan que la alta densidad poblacional, desencadena el

desarrollo de conductas contrarias a la ley. Esto se convierte en un factor coadyuvante para el acometimiento del delito. En el año 2020 en el cantón Ambato el 80% de la concentración de delitos se encontraban en los circuitos: La Matriz, Nueva Ambato, Huachi El Belén, Letamendi, San Antonio, Simón Bolívar, Izamba, Huachi Grande, Picaihua, Atocha-Ficoa, Santa Rosa e Ingahurco. Los principales problemas del cantón se encierran en tres grandes categorías: ciudadana, delitos, violencias y el comercio informal.

Entre 2014 y 2020, la provincia de Tungurahua estuvo siempre entre el puesto nueve, diez y once del listado nacional. El promedio anual de denuncias en Tungurahua es 1.609 y presenta una tasa de variación, también promedio, de -3.6%. Los delitos de mayor frecuencia son robo a personas, robo de bienes, accesorios y autopartes de vehículos y robo a domicilio (OBES, 2020).

En el 2020 el robo a las personas de la ciudad de Ambato, según los datos provenientes del Cuadro de Mando Integral (CMI) de la Policía Nacional presentan 334 denuncias. Esto se debe a la etapa de pandemia, donde los meses de marzo, abril, mayo y junio, época de confinamiento, la reducción fue considerable, iniciando una escalada de este delito en el mes de julio. En cuanto el robo a domicilio se registran 159 denuncias, robo a accesorios y autopartes registra 276 denuncias (Policía Nacional del Ecuador, 2020).

Relacionado con la violencia en el año 2020 se suscitaron 7 asesinatos, de los cuales el arma utilizada fue el arma blanca con 4 casos; 1 caso por ahorcamiento; y 2 casos con otro tipo de arma. Se suscitaron 2 femicidios en los cuales las armas utilizadas fueron: 1 caso con arma blanca; y 1 con otro tipo de arma. Finalmente se suscitaron 6 homicidios total de 15 Homicidios Intencionales (Policía Nacional del Ecuador, 2020).

El total de emergencias registradas en el SIS ECU 911 en el cantón Ambato durante el año 2020 son 59576 en el distrito norte y 69194 distrito sur. Los 3 tipos de emergencias más recurrentes son seguridad ciudadana, tránsito y movilidad y gestión sanitaria.

Salud e higiene

En el campo del turismo y después de la pandemia es importante analizar el tema de la salud. En la ciudad de Ambato existen alrededor de 19 hospitales. De estos, los más que tienen mayor capacidad son Hospital del IESS Ambato y Hospital General Docente Ambato, este último administrado por el GAD municipal de Ambato. También se puede acceder al servicio de salud mediante las siguientes unidades médicas:

- Centro de salud Izamba
- Centro de salud Quisapincha
- Centro de salud 1
- Centro de salud n° 2

- Centro de salud tipo B Santa Rosa
- Centro de salud Totoras
- Centro de salud n° 3

Es importante conocer las acciones a seguir y los lugares a donde acudir en casos de emergencia. En todo el Ecuador y en Ambato el número de emergencia al servicio de la ciudadanía es el ECU 911. Ellos acuden a dar asistencia de emergencia y luego proceden al traslado del paciente hacia los hospitales y centros médicos del sistema de salud pública, centros médicos o clínicas y hospitales privados.

El Hospital General Docente Ambato es una unidad asistencial de segundo nivel de atención, localizado en la ciudad de Ambato, provincia de Tungurahua, perteneciente al Ministerio de Salud Pública, atiende a la población de las provincias de la Zona 3: Cotopaxi, Chimborazo, Pastaza y Tungurahua. El Hospital General Docente Ambato es una de las opciones en caso de emergencia, sin embargo, al tener exceso de pacientes en ocasiones se dificulta la atención. Existen niveles de complejidad de las emergencias como son: riesgo vital evidente, riesgo vital, paciente urgente, paciente que requiere atención sin urgencia, y pacientes sin urgencia ni emergencia que puede ser atendido ambulatoriamente. Por otro lado, el Hospital del IESS atiende a pacientes afiliados, solo en caso de emergencias graves atiende a pacientes no afiliados.

En los centros de salud y hospitales municipales pequeños, la atención no es 24 horas, lo que impide atender los casos de emergencia, sobre todo en horas que están fuera de su horario habitual. Las clínicas privadas tienen atención 24 horas y esta sería una alternativa en caso de una emergencia con los turistas para que sean atendidos oportunamente y no vean comprometida su vida ni su bienestar.

A nivel de provincia al 2020 en Tungurahua se registraron 2.03 camas por cada 1000 habitantes. En Ambato en el Hospital General Docente Ambato se registran 230 camas para hospitalización al año 2018, se espera que con la nueva infraestructura su capacidad será de 460 camas hospitalarias. El área de emergencia está constituida en el primer piso del hospital, tiene una buena organización asistencial y equipamiento para las diferentes áreas. En el Hospital del IESS de Ambato hay 217 camas y 78 médicos.

Recursos humanos y mercado laboral

La tasa de asistencia neta en el sistema educativo según el último censo del INEC en el 2010 se indica que el 79,1% corresponde a la asistencia entre los 15 y 17. El 96% de asistencia para los niños de 5 a 14 años.

En cuanto al analfabetismo se observa que en 1990 el porcentaje era del 14%, en 2001 se reducía a 10% y en el 2010 la tasa fue del 7,5%. Estos índices son medidos en personas de

15 años en adelante que no saben ni leer ni escribir en la provincia de Tungurahua (INEC, 2010).

En lo que tiene que ver con la producción de bienes y servicios, la provincia de Tungurahua resalta el comercio al por mayor y menor, reparación de vehículos, automotores y bicicletas con un 13 %; fabricación de productos textiles, prendas de vestir, fabricación de cuero y artículos de cuero con un 11%; construcción con un 10%, transporte y almacenamiento con un 8%; y actividades inmobiliarias con un 7% entre las mayores. En el rubro otras cuentas que representan el 12 % de la producción están algunos sectores, incluido el entretenimiento, recreación y otras actividades de servicios. Según datos del Banco Central se estima que la ciudad de Ambato representaría el 80% de la producción de la provincia de Tungurahua.

El nivel de preparación académica en los empleos relacionados con los servicios turísticos tiene falencia. El sector de los restaurantes, el que se encuentra más limitado con un 50 % de su personal en instrucción de primaria a secundaria, se advierte que el sector las agencias de viaje cuenta con un 90% de su personal con instrucción superior. El sector de los hoteles cuenta con un alto porcentaje de empleados con instrucción de primaria a secundaria (61%). Aunque también se puede advertir que los empleados del sector de los restaurantes con un 63% y de los hoteles con un 78% no cuentan con un nivel de especialización para realizar sus labores.

La tasa de desempleo por ciudades auto representadas, de marzo 2008 a marzo 2015, muestra que el cantón Ambato ha mantenido una tasa de desempleo en promedio del 4,5 % en este periodo, que se muestra ligeramente por debajo del promedio del país que es de 4,77%. La tasa de empleo adecuado por ciudades auto-representadas, de marzo 2008 a marzo 2015, muestra que el cantón Ambato tiene una tasa de empleo en promedio del 51,2 %, en este periodo, que se muestra 5 puntos porcentuales sobre el promedio del país, que es de 45,58%.

Preparación para las TICs

El GADMA actualmente cuenta con dos páginas web oficiales en las que se presenta un contenido de los atractivos turísticos, mostrando diferentes actividades y eventos turísticos que se suscitan a lo largo del año, a través de la página web del GADMA y la página web de la Fiesta de la Fruta y de las Flores, instrumentos que no alcanzan a mostrar la riqueza de los atractivos turísticos y los pormenores en torno a las actividades turísticas que se desarrollan en el cantón.

Actualmente, se trabaja en el proyecto plan turismo enfocado en una aplicación móvil de turismo: El proyecto ofrecerá al usuario un canal adicional de información a través de sus teléfonos celulares (smart phones) para la búsqueda de información turística de Ambato, además permitirá acceder desde cualquier lugar a la información turística más importante de

la ciudad de Ambato (lugares para visitar, gastronomía, agenda cultural, agenda de fiestas y eventos de la ciudad).

Las plataformas digitales más utilizadas para visitar Ambato según las reseñas de la población e información recopilada son las siguientes:

Trip Advisor: Ofrece reservas de hotel en línea y reservas de transporte, alojamiento, experiencias de viaje y restaurantes.

Airbnb: Ofrece reservas de hotel en línea, es una de las más utilizadas a nivel mundial, cada vez son más personas que desean dejar sus reseñas de los alojamientos que recibieron para que otras personas tomen muy buenas decisiones.

Booking: Es un agregador de tarifas de viaje y un metabuscador de viajes para reservas de alojamiento.

Adicionales: como plataformas adicionales, podemos destacar; Trivago, Minube (Urban, 2021).

Otro de los puntos importantes dentro de tecnología de la comunicación y la información son las proveedoras de internet, mismos que brindan servicio de internet ya sea satelital, fibra óptica, telefónico, y por red de telefonía móvil. En la ciudad de Ambato existen 13 operadoras de buena calidad de internet, entre las más conocidas y utilizadas son Cnt; netlife, Speddy, Extreme internet; Fibernet; Celerity.Ec; Fiber Store; Punto Net.

ARCOTEL (Agencia de Regulación y Control de las Telecomunicaciones) estima en su última publicación que los usuarios de internet fijo en la provincia de Tungurahua son 91.541 usuarios. Además, existen 15'055.240 líneas de telefonía celular en el Ecuador (ARCOTEL, 2017).

Para finalizar con un dato importante, el uso de teléfono móvil y acceso a internet está muy presente en la sociedad actual, es por ello que los porcentajes a nivel nacional son los siguientes; el 28,47% tiene acceso a una computadora portátil, el 23,28% de ecuatorianos dispone de una computadora de escritorio en su hogar, 11,17% posee ambas, 35,57% tiene telefonía fija y el 91,01% cuenta con telefonía celular (INEC, 2021).

Política de viajes y turismo y condiciones habilitantes

Priorización de viajes y turismo por el Gobierno

En este apartado se analiza el presupuesto del GADMA al 2022 donde se asignan para diferentes actividades turísticas un presupuesto. En cuanto a servicios básicos el presupuesto asignado para la Dirección de Cultura, Turismo, Deporte y Recreación es de 1000 dólares americanos. Para servicios generales existe un presupuesto anual de 433,962.00 dólares. Los

servicios generales involucran material promocional, cultural, souvenirs, señalética, y medios interpretativos, eventos. Para mantenimientos varios hay un presupuesto de 32, 000.00 dólares. Finalmente, para la contratación de estudios e investigadores existe un presupuesto de 72,000.00 dólares entre otros rubros mínimos.

En relación con las estadísticas, la ciudad de Ambato cuenta con el Comité de Turismo liderado por el Gobierno Provincial y donde participan los representantes de los 9 cantones de la provincia y los académicos. Este comité se encarga de realizar las estadísticas locales. Sin embargo, estas no son actualizadas. Es importante aumentar los esfuerzos en el tema estadístico en el cantón Ambato. Estos datos son relevantes a la hora de tomar decisiones en materia del turismo.

Competitividad de precios

La ciudad de Ambato es relativamente más económica que el costo de vida en la capital del Ecuador, es decir, Quito. En Ambato los precios de los servicios de alojamiento se encuentran en un promedio de 42,90 dólares americanos para los hoteles. En hosterías este precio se incrementa en 78,16 dólares y en hostales este valor disminuye a 11,71 dólares. En cuanto al tema de alimentación, se estima que un turista gasta un promedio de 20 a 35 dólares diarios. Finalmente, para el tema de transporte el promedio de gasto turístico radica en transporte público de 5 a 10 dólares.

1.3. Infraestructura

Infraestructura terrestre

El cantón Ambato cuenta con cinco cooperativas de transporte público de buses son: Jerpazol, Los Libertadores, Tungurahua, Unión Ambateña y Vía Flores. Estas operan en 22 rutas urbanas diariamente. Tiene dos terminales terrestres que le otorgan conexión interprovincial, esto se refuerza con su posición estratégica en el centro del país.

En el caso de los taxis, Ambato cuenta con nueve principales empresas que se distribuyen a lo largo de toda la ciudad. Este servicio de transporte como el de bus tienen que ser capacitados en la actividad turística y en atención al cliente, puesto que se detecta una deficiencia importante en este apartado.

La Municipalidad de Ambato ha trabajado en proyectos que permiten mejorar la calidad de vida de los ambateños. En 2022 se realizaron inversiones en la infraestructura y regeneración urbana en dos sectores de la ciudad de Ambato, estos son norte y sur.

También existe trabajo en la instalación de sistemas hidrosanitarios, asfaltado de vías, construcción de aceras, bordillos, colocación de señalética horizontal y vertical, en diferentes puntos de la ciudad.

En cuanto a la red ferroviaria, en los años 1900, el ferrocarril recorría gran parte del país, cruzando por la tierra de las flores y las frutas y conectando a diferentes ciudades. Durante muchos años el ferrocarril funcionó como medio de transporte de la gente ecuatoriana, pero con la llegada de los vehículos convencionales a gasolina, el ferrocarril fue perdiendo importancia y ya nadie utilizaba este método de transporte (Ministerio de Transporte y Obras Públicas, 2021). Se ofrece una alternativa en el país por la Empresa Pública de Ferrocarriles del Ecuador, donde se retome el uso de estos en el sector turístico, el cual fue de gran aceptación en la población, por lo que crean rutas de ferrocarril: Tren de la Libertad, Tren de los Volcanes, Tren del Hielo Tramo I y II, Nariz del Diablo y Tren de la Dulzura

La ruta Tren del Hielo Tramo II, es la que cruzaba por varios cantones de la ciudad de Ambato, haciendo su recorrido de Ambato – Cevallos – Urbina – Ambato. De esta forma, el ferrocarril en Ambato se mantuvo vigente hasta el año 2020. A partir de este año y la aparición del COVID-19 en la población mundial, este medio de transporte cerró y pasó a un proceso de liquidación de acuerdo con un decreto ejecutivo. Actualmente, existe la visión de ser privatizado, aunque existen varias propuestas, aún no se han consolidado ninguna para la reactivación de este medio de transporte en el país y en la ciudad.

Infraestructura de servicios turísticos

Ambato cuenta con 119 establecimientos de alojamiento registrados hasta la actualidad. Cuenta con 376 establecimientos de alimentos y bebidas; 66 establecimientos de operación e intermediación turística; 12 parques de atracción estables; 5 compañías de transporte turístico.

1.4. Impulsores de la demanda de viajes y turismo

Recursos naturales y culturales

Ambato cuenta con una considerable oferta de atractivos turísticos en todos los ámbitos, cultural, natural, comercial, gastronómico, negocios, deportes, etc. El turismo de naturaleza es aquel que se realiza sin alterar el medio ambiente y priorizando su conservación. La ciudad de Ambato cuenta con 72 atractivos turísticos naturales, 8 atractivos de recreación, 4 agroturismo y dos comunitarios. En cuanto a los atractivos culturales se registran 194 atractivos, según el catastro de turismo del cantón. En este apartado destacan las Quintas Patrimoniales, Casa Museos y las Fiestas de Flores y de las Frutas.

1.5. Sostenibilidad en viajes y turismo

Sostenibilidad Ambiental

La ciudad de Ambato ha sido calificada para obtener la certificación internacional como destino sostenible, por la empresa alemana TourCert, entidad que otorga este aval a servicios y destinos vinculados a estrategias de sostenibilidad (GADMA, 2020).

La Dirección de Gestión Ambiental se encarga de implementar mecanismos que generan control, protección, manejo, uso sostenible y restauración del ambiente que regulan y autorizan la explotación de materiales áridos y pétreos. Además de realizar actividades de reforestación y mantener las áreas verdes municipales con el fin de promover el desarrollo ambiental sostenible (GAD Municipal de Ambato, 2020).

El monitoreo automático de carbono se realiza mediante la estación que registra en tiempo real concentraciones de monóxido de carbono y otros factores de contaminación. Sin embargo, entre 2020 y 2021 esta realidad cambió, donde se determina que el monóxido de carbono (smog) y el polvo de las minas son los mayores factores de contaminación en Ambato (Ministerio del Ambiente, Agua y Transición Ecológica, 2021).

La Cordillera de los Andes será una de las principales afectadas por los efectos del cambio climático en Ecuador. El último informe del Grupo Intergubernamental de Expertos sobre el Cambio Climático (IPCC) demuestra que el planeta está en alerta roja y el país no escapa de esta realidad. Las conclusiones de los investigadores, presentadas el pasado 9 de agosto del 2021, demuestran que los esfuerzos climáticos hasta el momento han sido insuficientes. Si continúan como hasta ahora, limitar el calentamiento a cerca de 1,5 °C o incluso 2 °C, “será un objetivo inalcanzable” (IPCC, 2021).

El apoyo firme y decidido del Gobierno Nacional, permitirá que Ambato mejore el tratamiento de las aguas residuales. El GAD Municipal inauguró la nueva planta construida con un financiamiento del Banco de Desarrollo del Ecuador (BDE) por USD 24.174.047 de los cuales USD 3.278.506 es no reembolsable. El proyecto beneficia a 328.836 habitantes (BDE, 2022).

Ambato tiene un tratamiento especial de limpieza en los sectores urbano y rural, lo mismo que un trabajo permanente por un ambiente limpio. Ambato tiene el aire más puro del país y el tercero de Latinoamérica, para lograr esto se necesita contar con el apoyo del gobierno nacional; tener el equipamiento requerido; y contar con una empresa responsable, respetable y solvente para la recolección y el tratamiento de residuos, cuya producción en Ambato es de 300 toneladas por día (GAD Municipalidad de Ambato, 2020).

Sin embargo, a pesar de los esfuerzos realizados hasta el momento, es imprescindible trabajar con mayor conciencia en este apartado para disminuir el impacto ambiental.

Presión e impacto de la demanda de viajes y turismo

La demanda turística en la ciudad de Ambato en cuanto a la duración de la estancia es de 1 día promedio. La estacionalidad de esta ciudad está marcada por el mes de febrero que corresponde a las fechas donde se desarrollan las Fiestas de las Flores y de las Frutas que han sido catalogadas como patrimonio cultural intangible de Ecuador. Además, el efecto multiplicador del turismo en el PIB al año 2021 es el 1,3% esta disminución se manifiesta por la aparición del COVID-19.

Condiciones socioeconómicas y resiliencia

A nivel provincial, el 5% de la población presenta algún tipo de discapacidad. Dentro de este porcentaje, las mujeres (14.249) presentan cifras ligeramente mayores que los hombres (14.199). El tipo de discapacidad que se presenta mayoritariamente es la física motora con el 38,31%, a continuación, se encuentra la auditiva con 23,15%, la visual con el 20,19%, 12,76% es intelectual y 5,59% es cognitiva (Honorable Gobierno Provincial de Tungurahua, 2015, pág. 32).

La pobreza a nivel nacional en marzo de 2016 se ubicó en 25,35% en comparación al 24,12% de marzo de 2015, la variación de 1,23 puntos porcentuales no es estadísticamente significativa. Para el mismo periodo, la pobreza a nivel rural varió de 43,35% en 2015 a 43,96% en 2016, una variación no significativa de 0,61 puntos porcentuales. La pobreza urbana en marzo de 2016 fue de 16,63%, mientras que en marzo de 2015 se ubicó en 15,07%, una variación no significativa de 1,56 puntos porcentuales. Ambato es el dominio auto representado con menor tasa de pobreza (7,77%), mientras que Machala la de mayor incidencia (13,77%).

3. Política Turística

En el año 2015 fue aprobada la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, junto con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). La ambiciosa agenda establece un marco mundial hasta 2030 para acabar con la pobreza extrema, combatir la desigualdad y la injusticia y solucionar el cambio climático. Partiendo de los históricos Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM), este ambicioso conjunto de 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible, con 169 metas asociadas. Está centrado en las personas, es transformador y universal, y funciona como un todo integrado.

Figura 40. Venta de actividades del sector turístico

Fuente: Elaboración propia

El sector turístico en el Plan de Creación de Oportunidades 2021-2025 (Plan Nacional de Desarrollo) está incluido en el Eje Económico y Generación de Empleo (compuesto por 4 objetivos, 14 políticas y 38 metas) de manera particular en el Objetivo 2: Impulsar un sistema económico con reglas claras que fomente el comercio exterior, el turismo, atracción de inversiones y modernización del sistema financiero nacional, de manera particular en la Política 2.3: “Fomentar el turismo sostenible -doméstico y receptivo- a partir de la promoción, consolidación y diversificación de los productos y destinos turísticos del Ecuador”

El Plan Nacional de Turismo es la definición de un marco estratégico con ejes, políticas, objetivos, estrategias que guiarán el desarrollo turístico del país en los próximos diez años. Los cinco ejes estratégicos son: el primero denominado destinos y calidad, el segundo eje es conectividad, el tercero se enmarca en la seguridad turística, el cuarto eje es promoción y mercadeo. El quinto y último eje propuesto fomento a la inversión. Los objetivos fundamentales que el Plan Nacional de Turismo pretende lograr: Incrementar la competitividad de los destinos a través de la innovación de productos turísticos y la calidad en la presentación de los servicios turísticos. Incentivar y promover los sistemas de conectividad aérea, terrestre, fluvial y marítima; así como los sistemas de comunicación digital

en los destinos turísticos del Ecuador. Propiciar un entorno seguro y de bienestar para los turistas nacionales y extranjeros en los destinos turísticos a nivel nacional. Incrementar y diversificar la inversión turística, dinamizando la cadena de valor del sector.

Plan Sectorial: la Norma Técnica del Sistema Nacional de Planificación Participativa, en su artículo 12 señala que “los planes sectoriales son instrumentos de planificación en los cuales, a partir de las políticas y metas del Plan Nacional de Desarrollo, se definirán objetivos sectoriales, indicadores y metas para su seguimiento y evaluación”

LEY DE TURISMO

En la Ley de Turismo se determinan los objetivos que debe cumplir la política pública.

Art. 4.- La política estatal con relación al sector del turismo, debe cumplir los siguientes objetivos:

- a) Reconocer que la actividad turística corresponde a la iniciativa privada y comunitaria o de autogestión, y al Estado en cuanto debe potencializar las actividades mediante el fomento y promoción de un producto turístico competitivo;
- b) Garantizar el uso racional de los recursos naturales, históricos, culturales y arqueológicos de la Nación;
- c) Proteger al turista y fomentar la conciencia turística;
- d) Propiciar la coordinación de los diferentes estamentos del Gobierno Nacional, y de los gobiernos locales para la consecución de los objetivos turísticos;
- e) Promover la capacitación técnica y profesional de quienes ejercen legalmente la actividad turística
- f) Promover internacionalmente al país y sus atractivos en conjunto con otros organismos del sector público y con el sector privado; y,
- g) Fomentar e incentivar el turismo interno.

La Estrategia de Turismo de Tungurahua es una política prioritaria para el desarrollo económico cantonal y provincial que ha sido diseñada por los propios actores públicos y privados de los nueve cantones incluido Ambato. Con la finalidad de un trabajo conjunto con objetivos y líneas estratégicas comunes. Este documento tiene una visión económica integral y regional con dos estrategias de desarrollo turístico: consolidado (Ambato y Baños) y en crecimiento (Pillaro, Patate, Pelileo, Cevallos, Quero, Tisaleo, y Mocha).

En Ambato a partir del año 2008 la ciudad elabora su plan de desarrollo turístico como instrumento de planificación de la actividad. Es a partir de este año que se empieza a trabajar en planificación turística en el cantón. Previo a este plan se trabajaba con la ordenanza que promueve el desarrollo turístico de Ambato.

La Ordenanza de turismo vigente tiene como objeto planificar, regular, gestionar y controlar aquellas actividades turísticas que se desarrollan en el cantón Ambato, en orden al marco legal vigente establecido en materia de la actividad del turismo en el país, orientado por los siguientes fines.

Art 7.- De los fines.-

- a) Política Prioritaria. Las acciones y decisiones a emprender por parte del GAD Municipal de Ambato, deberán estar encaminadas al cumplimiento del Plan Cantonal de Turismo vigente, donde la definición de atractivos turísticos y productos turísticos, la promoción, el desarrollo, la formación y capacitación turística, la inversión en infraestructura turística y en la ejecución de las actividades vinculadas al turismo en el cantón Ambato, sean consideradas como política prioritaria y transversal, de tal forma, que deberán ser impulsadas por las diferentes instancias municipales.
- b) Inclusión. - El GAD Municipal de Ambato declara de interés prioritario la inclusión de barrios, parroquias y comunidades para la creación de productos turísticos y rutas turísticas; las cuales deberán sustentarse e implementarse sobre la base de participación ciudadana y de la producción del sector; promoviendo el desarrollo sostenible de actividades diferenciadas que permitan construir espacios de crecimiento beneficio económico, social-cultural y ambiental.
- c) Participación y corresponsabilidad ciudadana. Las políticas públicas de apoyo y fomento turístico se sustentarán en la participación activa y corresponsable de la ciudadanía, los distintos actores sociales, e instituciones públicas y privadas relacionadas con el medio...
- d) Calidad turística. - Se impulsará y mejorará la actividad turística en cuanto a la oferta, servicios, infraestructura, sostenibilidad, atención, difusión, entre otras..
- e) Diversidad Étnica y Cultural. -Considerando que la diversidad étnica, cultural y social constituye un importante patrimonio que se debe conservar, respetar y desarrollar, se dinamizará y potenciará como un atractivo turístico del Cantón.
- f) Sustentabilidad. - Se aprovechará de una manera racional y responsable los recursos naturales y la biodiversidad del cantón Ambato, además de regir su correcta utilización y cuidado.
- g) Multidestino.- A fin de ampliar las posibilidades de permanencia y variedad de destinos turísticos, se promoverá el multi destino.
- h) Seguridad Ciudadana. - ...Se fortalecerá la seguridad ciudadana, atendiendo las condiciones y efectos que se generen en la coordinación con los organismos competentes...

i) Control turístico. - El cumplimiento de la presente Ordenanza y demás normativas municipales vigentes aplicables a la actividad turística, se hará efectivo a través de la dirección competente, en coordinación con las demás entidades públicas de control.

j) Sociedades solidarias. - Los ciudadanos a través de la participación ciudadana.

4. Hoja de Ruta

A partir de la utilización de las herramientas metodológicas como MICMAC y MACTOR, la propuesta estratégica del Plan Cantonal de Turismo 2021 inició con la identificación de actores expertos y variables competitivas inmersas en el sistema turístico (12 actores y 17 variables). Con estos insumos se logró consolidar la hoja de ruta que permite organizar las variables clave y estructurales del sistema turístico, de acuerdo al detalle propuesto en el siguiente acápite.

Palancas secundarias: Constituyen las variables con las cuales la estrategia inicia. Se encuentran junto a las variables autónomas con un grado básico de influencia o motricidad, aunque con cierta dependencia, por lo cual, trabajar sobre estas variables permite modificar e impulsar las variables reguladoras. Estas últimas posteriormente afectarán a las variables resultado.

Las siguientes variables engloban las *palancas secundarias*

1. Recursos humanos y mercado laboral
2. Sostenibilidad del medio ambiente

Variables reguladoras: Se encuentran en la zona central del plano de influencia y dependencia, por lo cual, son aquellas que determinan el funcionamiento de un sistema y permiten el cumplimiento de las variables de resultado. Estas variables junto con las palancas secundarias deben mantener un seguimiento constante y periódico.

Se han identificado las siguientes variables *reguladoras*:

1. Salud e higiene
2. Infraestructura terrestre
3. Recursos culturales

Variables resultado: Son variables que se caracterizan por su baja afluencia y alta dependencia y suelen ser, junto con las variables objetivo, indicadores descriptivos de la evolución de un sistema.

Las variables de *resultado* identificadas son:

1. Competitividad de precios
2. Promoción

Variable *objetivo*: Son muy dependientes y motrices, por lo cual deberán ser manejadas y apalancadas por las variables resultado y reguladoras para influir directamente sobre la evolución de las variables clave.

La variable *objetivo-identificada* es:

1. Priorización de los viajes y turismo en el Gobierno

Variable *clave*: También llamadas variables reto son aquellas con un alto nivel de influencia y dependencia, por lo cual alteran el funcionamiento del sistema. En otras palabras, estas variables proporcionan aquellos retos que se deben gestionar para que genere un cambio del sistema turístico a nivel óptimo.

Las variables *clave* son:

1. Infraestructura de servicio turístico
2. Condiciones y resiliencia socioeconómicas
3. Ambiente de negocios
4. Preparación para las Tics
5. Presión e impacto de la demanda de viajes y turismo

Variables *autónomas*. Estas variables son un poco influyentes y dependientes, se basan en tendencias pasadas o funcionan de manera independiente, por lo cual actuar sobre ellas no tiene un efecto significativo en la totalidad del sistema.

La variable *autónoma* identificada es:

1. Infraestructura Aérea

Las variables *determinantes*: Se encuentra en la zona superior izquierda del plano de influencia y dependencia. Estas pudieran ser propulsoras o inhibidoras del sistema. Lo que se busca es que sean propulsoras.

Las variables *determinantes* identificadas son:

1. Seguridad y protección
2. Recursos naturales
- 4.1. Análisis Participativo

Para la elaboración del Plan de Turismo se ha fomentado una amplia participación. El objetivo perseguido ha sido promover una reflexión en el sector, valorar y establecer prioridades conjuntas y avanzar en la definición de metas y estrategias competitivas. Para ello se ha trabajado en cinco pilares: ambiente propicio, política de viajes, infraestructura, impulsores de la demanda y sostenibilidad.

El trabajo con el entorno experto se ha articulado a partir de la selección de los actores directos que forman parte del sector turístico en el cantón Ambato. Este estudio se realizó con 14 actores (sector público sector privado, académicos, sociedad).

Lista de actores

1. Cámara Provincial de Turismo de Tungurahua (CAPTUR)
2. Movimiento Indígena de Tungurahua (MIT)
3. Universidad Privada (UniPri)
4. Asociación de Fotógrafos del Ecuador (AsoFot)
5. Consejo Nacional de Gobiernos Parroquiales Rurales de Tungurahua (Conagopare)
6. Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Ambato (GADMA)
7. Fundación Ecominga (sector ambiental) (Ecominga)
8. Centro de Turismo Comunitario (CTC)
9. Universidad Pública (UniPub)
10. Ministerio de Ambiente (MAE)
11. Gobierno Provincial de Tungurahua (GobProv)
12. Cámara Artesanal de Tungurahua (CamArt)
13. Casa de la Cultura Ecuatoriana (CCE)
14. Ministerio de Turismo (Mintur)

A fin de identificar el nivel de articulación que existe entre los actores del sector turístico se utilizó MACTOR que es el método de análisis de los actores. Este busca valorar las relaciones directas e indirectas entre ellos y determinar las convergencias y divergencias con respecto a determinar postura o estrategias. El software analizado facilita y ayuda la decisión de la puesta en marcha como también ha identificado los actores para ejecutar alianzas.

Por medio de una escala que va de 0 al 4 se mide cuál actor tiene mayor influencia sobre otro. En otras palabras, cuál actor tiene más poder que otro para la toma de decisiones.

Por tal motivo, con base al análisis realizado se ha determinado la jerarquía de los actores clave e importantes para la ejecución y desarrollo del proyecto del Plan Cantonal de Turismo. Por tanto, mediante el análisis se identifica que los actores fundamentales estratégicos son:

1. Cámara provincial de Turismo de Tungurahua (CAPTUR)
2. Universidad privada (UniPri)
3. Universidad pública (UniPub)
4. Ministerio de Ambiente (MAE)
5. Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Ambato (GADMA)
6. Gobierno Provincial de Tungurahua (GobProb)

Estos 6 actores son influyentes y dependientes al mismo tiempo. A la par se convierten en actores que dan una estabilidad o inestabilidad al desarrollo del proyecto.

Sobre el análisis de impactos cruzados, en la que se identifica aquellos actores que juegan un rol y papel significativo en el desarrollo del Plan. En el siguiente mapa se identifica y proyecta los nodos de interrelaciones de influencia directa que existe entre actores, las relaciones que corresponde de influencia y dependencia determinando así la cantidad de impacto e influencia que tienen los actores respectivamente.

Por lo tanto, en el análisis se identifica que el actor Universidad Privada se relaciona directamente con el GADMA, CONAGOPARE, CCE, MIT y MINTUR. A su vez el actor Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Ambato se relaciona con UniPri, MIT y Conagopare. Este último se relaciona con UniPri, GADMA, CCE. Posteriormente MIT se relaciona con CCE, CONAGOPARE, y GADMA. Los actores restantes se enlazan de forma complementaria.

De tal manera que los actores antes mencionados deben participar y generar alianzas para alinearse entre ellos y conseguir una sinergia que coadyuva hacia el desarrollo del Plan.

5. Objetivos y Estrategias

El presente documento se estructura a partir del análisis del sector desde una perspectiva competitiva y con base a las consultas realizadas a los participantes involucrados del sector turístico.

El objetivo es lograr que en el 2021 el sistema turístico de Ambato sea más competitivo y sostenible, aportando al bienestar social.

Siguiendo la misma línea de planificación turística que tiene el Ecuador en su Plan Nacional de Turismo 2021 y luego de estudiar los pilares de la competitividad turística, se propone para la consecución de los objetivos los siguientes ejes estratégicos.

- Destino y calidad
- Conectividad
- Seguridad turística
- Promoción y mercadeo
- Fomento e inversión

El Plan Turístico Cantonal, como instrumento orientador de actuación del sector turístico del país, se centrará en la búsqueda de la competitividad del destino Ambato. Para avanzar

en esta tarea será necesario el accionar del sector privado, público, sociedad civil conjugada con una gobernanza colaborativa y participativa.

En este escenario, Ambato tendrá el gran reto de adoptar los lineamientos de la Agenda 2030 para el desarrollo sostenible. Los objetivos del Plan Nacional de Desarrollo, las políticas del Plan Nacional de Turismo y las acciones del Plan Sectorial con las ordenanzas vigentes para los municipios autónomos descentralizados. En este orden de acciones a considerar para la planificación turística se proponen los cinco ejes estratégicos con campos de acción específicos interrelacionados entre sí para abordar un enfoque holístico y sistémico de la actividad turística en el destino.

El primer eje, destino y calidad, apuesta por la innovación y la diversificación de la oferta de productos turísticos a partir de las ventajas comparativas del destino. Sobre todo, a partir de la gestión de la calidad y la inversión en capital humano.

El segundo eje, conectividad, está dirigido a optimizar la conectividad integral (transporte, infraestructura, cobertura digital) asociada al destino con el objetivo de facilitar la operación turística y la experiencia de viaje del visitante.

El tercer eje, seguridad turística, es un eje fundamental de la competitividad del destino, por lo que su gestión aporta fortalecer los mecanismos de coordinación interinstitucional necesarios, para articular medidas prácticas dirigidas a garantizar un ambiente propicio para el normal desarrollo de la actividad turística. En efecto, se busca promover medidas de seguridad e impulsar acciones para prevenir los delitos contra los derechos humanos.

El cuarto eje, promoción y mercadeo, alienta a la información y promoción turística. Esto trata de planes de marketing que apunten a los canales digitales, adaptándose a las nuevas herramientas móviles del turista.

El último eje propuesto, fomento e inversión, busca consolidar al emprendimiento como un elemento primordial. Cuya dinámica depende de las iniciativas empresariales y las oportunidades de negocio que existan en el destino para crear valor, fomentar la empleabilidad, promover el crecimiento económico, la cohesión social y la protección ambiental de Ambato. Cada uno de los ejes planteados están sostenidos en estrategias competitivas basadas en las variables de competitividad turística para los destinos y a su vez cada una de estas estrategias tienen líneas de acción acordes al accionar municipal.

5.1. Estrategias

Eje 1: Destino y Calidad

Objetivos Estratégicos: Incrementar la competitividad del cantón Ambato a través de la innovación de productos turísticos y la calidad en la prestación de los servicios.

Estrategia competitiva

1.1. Priorización de viajes y turismo

Líneas de acción

- La ejecución de las actividades vinculadas al turismo en el cantón Ambato deben ser consideradas como política prioritaria y transversal, de tal forma, que deberán ser impulsadas por las diferentes áreas municipales agilizando los procesos burocráticos.
- Propiciar espacios de coordinación entre los gobiernos autónomos descentralizados, a través de modelos de gestión basados en las mancomunidades y otros mecanismos de autogestión a nivel nacional e internacional, con el fin de mitigar la falta de recursos financieros.
- Impulsar un marco normativo aplicable en territorio para actividades turísticas con el fin de dinamizar el cantón y asegurar la calidad de sus servicios.
- Conformar mesas técnicas fomentando la participación de la empresa privada, academia, instituciones públicas, gobierno autónomo descentralizado y sector comunitario, con el fin de transitar hacia la competitividad del destino.
- Impulsar la zonificación de los territorios para fortalecer la planificación y gestión efectiva del destino.
- Fortalecer la articulación de las entidades públicas y privadas generadoras de información estadística relevante vinculada al sector turístico.
- Apoyar y participar en la elaboración de estadísticas relacionadas a la actividad que permita una mejor planificación y toma de decisiones.

Estrategia competitiva

1.2. Recursos Humanos y mercado laboral

Líneas de acción

- Fortalecer, especializar e innovar la capacitación, la certificación de cualificaciones profesionales y las titulaciones técnicas que garanticen la profesionalización de empleados del sector, pilar sobre el que se construye las experiencias de los visitantes y la excelencia de la calidad de la oferta turística.

- Fortalecer programas basados en procesos de calidad continua para el desarrollo de certificaciones de calidad en la prestación de servicios turísticos, que apalanquen la competitividad turística del destino.
- Propiciar la disponibilidad de empleos de calidad mediante recursos humanos con alto nivel en turismo, mejorando la actividad turística en cuanto a atención al cliente.
- Flexibilidad, eficiencia y apertura de los mercados laborales, así como la productividad laboral en el sector turístico
- Promoción y fortalecimientos de las capacidades del talento humano para brindar servicios de calidad y atención al turista.
- Proveer oportunidades de trabajo para los pobladores bajo los criterios de innovación y desarrollo sostenible.
- Concientizar a la población sobre la importancia del turismo en la ciudad y el fortalecimiento de la identidad Ambateña a través de campañas educativas y ciudadanas que permitan un mejor ejercicio del mismo y priorizar el desarrollo de una sociedad solidaria
- Generar una bolsa de empleo en actividades turísticas, que permita la profesionalización de los establecimientos turísticos, mejorando la calidad en los servicios de oferta el cantón

Estrategia competitiva

1.3. **Sostenibilidad**

Líneas de acción

- Gestionar eficientemente los riesgos de desastres en el destino mediante el desarrollo de capacidades de adaptación y resiliencia a las amenazas o peligros naturales o antrópicos en coordinación con los entes competentes.
- Protección adecuada de los recursos naturales y culturales
- Adecuado tratamiento de las aguas residuales
- Promover la inversión en energía verde
- Mejorar la actividad turística en cuanto a sostenibilidad a través de distintivos de calidad
- Controlar las actividades turísticas en las áreas de conservación y uso sostenible del Cantón, en coordinación con las entidades nacionales competentes.
- Aprovechar una manera racional y responsable los recursos naturales y la biodiversidad del cantón, además de realizar una correcta utilización y cuidado.

Estrategia competitiva

1.4. **Recursos Naturales**

Líneas de acción

- Actualizar el inventario de atractivos turísticos naturales del cantón.
- Promover el cuidado y protección de las áreas naturales
- Potencializar la comercialización de los productos turísticos naturales
- Diversificar la oferta turística cantonales tomando en cuenta los gobiernos parroquiales

Estrategia competitiva

1.5. Recursos Culturales

Líneas de acción

- Posicionar al cantón Ambato y sus fiestas tradicionales, como un producto turístico competitivo a todo nivel.
- Actualizar el inventario de atractivos turísticos naturales del cantón
- Considerar la diversidad étnica, cultural y social como un patrimonio cultural importante a conservar, respetar y desarrollar. Se potenciará como un atractivo turístico del Cantón.
- Elaborar una agenda cultural cantonal alimentada por la programación de las actividades sociales, culturales, deportivas y económicas vinculadas al turismo con una adecuada promoción.
- Fortalecer la identidad Ambateña elevando el sentido de pertenencia a los habitantes de la localidad

Estrategia competitiva

1.6. Impacto y presión de la demanda de viajes y turismo

Líneas de acción

- Realizar una adecuada gestión del destino controlando los impactos que puede generar la demanda.
- Promover que el cantón sea multidesino mediante convenios con otros municipios, programas de intercambio turístico para optimizar los servicios y unificar esfuerzos.

Eje 2: Conectividad:

Objetivos estratégicos: Impulsar y promover los sistemas de conectividad terrestre, fluvial y marítima, así como los sistemas de comunicación digital en el cantón Ambato.

Estrategia competitiva

2.1. Infraestructura de servicios turísticos

Líneas de acción

- Promover el emprendimiento de servicios turísticos competitivos.
- Impulsar la dotación de infraestructura, señalización y facilidades turísticas que contribuyan en los procesos de consolidación de los productos turísticos, incorporando lineamientos de calidad y accesibilidad universal.
- Mejorar la oferta turística en cuanto a servicios, infraestructura a través de distintivos de calidad.
- Actualizar y dar mantenimiento a la señalización y señalética turística.
- Actualizar el catastro de emprendimientos turísticos a fin de conocer de manera inmediata la información de los establecimientos.

Estrategia competitiva

2.2. Infraestructura terrestre

Líneas de acción

- Priorizar la dotación de infraestructura vial en el destino con estándares de comodidad, seguridad y eficiencia.
- Fomentar la incorporación de rutas, frecuencias y operadores de transporte terrestre que conecte los principales atractivos del destino.

Estrategia competitiva

2.3. Preparación para las TICs

Líneas de acción

- Promover la digitalización del sector turístico y el desarrollo del destino inteligente a fin de fomentar la competitividad tecnológica.
- Crear o potenciar un sitio web y aplicaciones móviles que brinden información actualizada acerca de atracciones turísticas, eventos, restaurantes, alojamientos y actividades en el lugar de interés.
- Utilizar las redes sociales para promocionar Ambato y atraer a nuevos turistas. Esto incluye gestionar perfiles en las plataformas como Facebook, Instagram y Twitter, así como promover contenido generado por el usuario.
- Utilizar la realidad aumentada y la realidad virtual para brindar a los turistas experiencias inmersivas y enriquecedoras.
- Usar tecnología Sistema de Información Geográfica (SIG) para crear mapas interactivos para que los turistas puedan explorar el destino y planificar rutas.

Eje 3: Seguridad Turística:

Objetivos estratégicos: Propiciar un entorno seguro y de bienestar para los turistas nacionales y extranjeros en el cantón Ambato.

Estrategia competitiva

3.1. Seguridad y protección

Líneas de acción

- Fortalecer la seguridad ciudadana de los Ambateños para poder atraer al turista nacional e internacional.
- Mejorar y consolidar sistemas integrados de seguridad turística en el destino a través del desarrollo de mecanismos de coordinación interinstitucionales.
- Establecer coordinación interinstitucional para viabilizar la aplicación de protocolos de seguridad, gestión de riesgos y estrategias de prevención y atención a turistas.
- Impulsar procesos de capacitación permanente para prestadores de servicios turísticos en temas de seguridad turística y primeros auxilios.
- Establecer mecanismos de protección turística dentro del cantón.
- Aumentar la presencia policial y vigilancia en las áreas turísticas.
- Fortalecer la seguridad ciudadana, atendiendo las condiciones y efectos que se generan en coordinación con los organismos competentes a fin de salvaguardar la integridad de las acciones y de la ciudadanía que generen en la actividad turística.

Estrategia competitiva

3.2 Salud e higiene

Líneas de acción

- Garantizar en coordinación con las instituciones competentes el acceso a una adecuada atención médica.
- Garantizar el acceso al agua potable y alcantarillado en el cantón para los viajeros como para los residentes.

Estrategia competitiva

3.3 Condiciones y resiliencia socioeconómicas

Líneas de acción

- Fortalecer la coordinación institucional dirigida a la prevención de la explotación sexual de niñas, niños, y adolescentes en el ámbito de viajes y turismo.

- Aplicar modelos basados en estrategias de resiliencia para una adecuada recuperación y reconstrucción de los sistemas de orden natural, social y económico, articulados con los diversos actores.

Eje 4: Mercado y Promoción

Objetivo estratégico: Impulsar el posicionamiento eficiente del cantón, fortaleciendo la gestión de promoción y mercadeo turístico.

Estrategia competitiva

4.1. Promoción

Líneas de acción

- Establecer y posicionar la marca turística del destino respaldada por una política que asegure la continuidad en el tiempo que sea de fácil adaptabilidad y libre uso entre todos los actores de la industria a fin de extender la promoción del destino a nivel nacional.
- Asegurar el financiamiento constante para la promoción del destino. Que responda a las necesidades promocionales previo a un análisis y planificación adecuada.
- Impulsar campañas de comunicación y promoción del destino.
- Proyectar y consolidar la imagen de Ambato como un destino multidesino, megadiverso, sostenible y ambientalmente responsable que apunta a la conservación de los recursos turísticos.
- Establecer un proceso efectivo de seguimiento y evaluación pos-ferias internacionales que permita determinar el cumplimiento de objetivos de posicionamiento e impacto de los mercados.
- Promocionar el turismo receptivo a nivel local, provincial, regional y mundial.

4.1. Competitividad de Precios

Líneas de acción

- Promover descuentos y/o ofertas especiales para incentivar la competitividad de precios.
- Se puede promover los incentivos en los impuestos municipales para las empresas de servicios turísticos

Eje 5: Fomento e inversión:

Objetivo Estratégico: Incrementar y diversificar la inversión turística con un ambiente de negocios propicio con políticas públicas de apoyo y fomento turístico con la participación activa y responsable de la ciudadanía y los actores turísticos

Estrategia competitiva

5.1 Ambiente de negocios

Líneas de acción

- Emitir ordenanzas que incentiven el ecosistema de los negocios que permitan nuevos negocios turísticos con sostenibilidad empresarial.
- Optimizar la tasa de tributos y cobros aplicados a los prestadores de servicios turísticos incentivar su permanencia en el mercado.
- Impulsar procesos de simplificación, agilización y optimización de trámites para la creación y regulación de nuevos emprendimientos turísticos, así como el fortalecimiento de negocios existentes.
- Generar y fortalecer los instrumentos, herramientas, mecanismos e incentivos de desarrollo y sostenibilidad empresarial.

5.2. Metas

Considerando que el Plan de Turismo del cantón al 2021 obedece a un instrumento orientado de la actividad turística y está sujeto a cambios continuos en períodos cortos de tiempo, las estrategias propuestas en el acápite anterior buscarán alcanzar las siguientes metas programáticas que permitirán medir y evaluar el alcance de estas, pero al mismo tiempo ajustarlas o reprogramarlas de acuerdo con la realidad de la actividad turística del cantón a través de una evaluación bianual.

Las metas se plantean en función al cumplimiento del Plan Nacional de Desarrollo 2025 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) en particular con el Eje Económico y generación de empleo. En especial con el Objetivo 2: Impulsar un sistema económico con reglas claras que fomente el comercio exterior, el turismo, atracción de inversiones y modernización del sistema financiero nacional, de manera particular en la Política 2.3: “Fomentar el turismo sostenible doméstico y receptivo a partir de la promoción, consolidación y diversificación de los productos y destinos turísticos del Ecuador” cuyas metas en los siguientes años son:

Un incremento de 0.30 en la calificación o índice (ICVT) equivalente, en el año 2021, es decir, de 3.92 a 4.22.

Tabla 43. Incremento en la calificación o índice (ICVT) 2021

Indicador	2019	2021 (esperado)	2021 (LI - 95%)	2021 (LS - 95%)
Calificación (ICVT) equivalente*	3.92	4.22	4.22	4.22
Incremento desde 2017	0.00%	7.73%	7.73%	7.73%
Población 2017	16,776,977	17,750,948	17,750,948	17,750,948
Incremento desde 2017	0.00%	5.81%	5.81%	5.81%
PIB real (Millones)	74,194	83,070	83,070	83,070
PIB per cápita	4,422	4,680	4,680	4,680
Incremento desde 2017	0.00%	5.82%	5.82%	5.82%
Llegadas proyección**	1,766,632	1,908,210	1,908,210	1,908,210
Incremento desde 2017, con estrategias	0.00%	31.95%	20.58%	43.32%
Llegadas con estrategias	1,766,632	2,027,620	1,852,926	2,202,314

*La 'calificación equivalente' corresponde a asumir que no hay cambios sustanciales en la metodología del Índice de Competitividad de Viajes y Turismo entre un año y otro.

**Llegadas proyectadas a partir de datos históricos (modelo SARIMA)

Se ha obtenido que existen un total de siete cantones que corresponden a la tipología 1, es decir aquellos considerados como turísticamente consolidados. La tabla 44 permite observar que Ambato se encuentra en la posición número cinco, lo cual evidencia una posición destacada dentro del turismo nacional; se encuentra que los primeros cinco cantones ordenados por su nivel de desarrollo turístico, engloban un 47% del desarrollo turístico nacional.

Tabla 44. Diez cantones del Ecuador bajo tipología 1 de nivel de desarrollo turístico

ZONAL	PROVINCIA	CANTÓN	Establecimientos registrados 2017	VAB DT 2017 (Miles de dólares)	Activos industrias turísticas (Miles de dólares) 2017	α	S	S acum	% S acum	Tipo cantón
ZONA 2	PICHINCHA	QUITO	4844	553,041	1,569,066	0.17681777	8,463,842	8,463,842	18%	1
ZONA 5	GUAYAS	GUAYAQUIL	4793	473,940	440,065	0.17681777	6,601,590	15,065,432	32%	1
ZONA INSULAR	GALÁPAGOS	SANTA CRUZ	429	105,384	252,497	0.17681777	3,755,006	18,820,438	40%	1
ZONA 6	AZUAY	CUENCA	1870	82,859	66,584	0.17681777	1,719,110	20,539,548	44%	1
ZONA 3	TUNGURAHUA	AMBATO	838	53,684	25,919	0.17681777	1,472,963	22,012,511	47%	1
ZONA INSULAR	GALÁPAGOS	SAN CRISTOBAL	212	35,086	22,973	0.17681777	1,323,683	23,336,194	49%	1
ZONA 5	GUAYAS	SAMBORON DON	284	32,514	83,903	0.17681777	1,276,374	24,612,568	52%	1
ZONA 4	MANABÍ	MANTA	605	39,985	48,985	0.17681777	1,230,751	25,843,319	55%	1
ZONA 7	EL ORO	MACHALA	334	31,216	17,733	0.17681777	1,086,359	26,929,678	57%	1
ZONA 7	LOJA	LOJA	393	29,591	2,984	0.17681777	990,397	27,920,075	59%	1

Elaboración propia

La posición relativa de Ambato respecto del total de los 221 cantones a nivel nacional indica que tiene una participación porcentual del 3.1%. Este valor aplicado a las metas de llegadas de turismo internacional obtenidas a nivel país, que corresponden a 2'027.620, arroja un total de 63.318 llegadas estimadas para la ciudad de Ambato, al año 2021, conforme la metodología establecida para la estimación de metas.

Conforme a las estadísticas oficiales de la Unidad de Turismo de la Municipalidad de Ambato, la ciudad recibió a un total de 40.101 turistas extranjeros al 2021. Este número permite contrastar la cifra estimada para la ciudad de Ambato de 62.856 llegadas de turistas extranjeros a la ciudad como una cifra cercana en su nivel a la cifra real obtenida para el mismo año de estimación. La diferencia de 23.217 de turistas extranjeros adicionales se entiende como aquel incremento correspondiente a la implementación de las estrategias de mejora en la competitividad turística de la ciudad de Ambato, en términos porcentuales significa un aumento del 57.9% en las llegadas de turismo receptivo.

En perspectiva, una mejora en la competitividad turística del Ecuador que permite un incremento porcentual del 31.9% del turismo receptivo nacional por sobre su crecimiento tendencial, corresponde, bajo las estimaciones realizadas, a un incremento del turismo receptivo de Ambato del 57.9% por sobre su crecimiento tendencial, respectivamente. Este hallazgo es particularmente interesante, puesto que permite entender que las mejoras en competitividad nacional brindan un crecimiento mayor, en términos relativos, en el turismo receptivo a nivel ciudad que aquel incremento correspondiente a nivel país; la posición de Ambato en el turismo nacional ocupa un quinto lugar como se observó en los resultados del modelo de tipologías cantonales, lo cual permitiría contrastar y corroborar este hallazgo.

CAPÍTULO VI. CONCLUSIONES, LIMITACIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

A continuación, se presentan las conclusiones tras la revisión bibliográfica y los resultados obtenidos en el estudio, en relación con los objetivos planteados inicialmente

6.1. Las herramientas metodológicas aplicadas a la planificación turística (O1)

En síntesis, esta tesis doctoral ha examinado la relevancia de la planificación prospectiva como una herramienta fundamental en la toma de decisiones estratégicas en entidades y gobiernos. Particularmente en el contexto de la investigación de políticas y planificación turística. La prospectiva no es solo planificar estratégicamente, sino también entender y crear futuros posibles. Está respaldada por el método de escenarios, con un enfoque sistemático y científico, que permite identificar las variables clave, los actores fundamentales y sus estrategias, así como los posibles escenarios de evolución del sistema turístico. En un entorno caracterizado por la incertidumbre y la rápida evolución, la planificación prospectiva se convierte en un camino necesario para asegurar que las entidades y los gobiernos puedan adaptarse con flexibilidad y tomar decisiones informadas para alcanzar sus metas a largo plazo. A través de la creación de escenarios posibles, realizable y deseables, la prospectiva brinda una perspectiva holística y participativa que contribuye al progreso sostenible y al éxito en un entorno en constante transformación.

La creación de escenarios ha sido una herramienta a menudo empleada en estudios prospectivos estratégicos en diversas disciplinas y sectores. La metodología propuesta por Michael Godet es conocida a nivel internacional, y ha sido adaptada y modificada para satisfacer las necesidades actuales. Esta metodología se fundamenta en una amplia variedad de métodos cuantitativos y cualitativos para obtener y procesar la información necesaria.

Para este estudio se trabajó en tres etapas, en la primera se realizó la búsqueda de las variables de estudio con el método MICMAC de esta manera se inventarió variables internas y externas y se determinó las variables claves. En la segunda fase se identificó a los actores turísticos utilizando el método MACTOR para obtener la información de los actores influyentes y dependientes. Finalmente, en la etapa tres se elaboraron los escenarios, planteando un modelo estadístico descriptivo que identificó futuros escenarios del sistema turístico en relación con las variables claves de competitividad. A continuación, se concluye cada uno de los resultados obtenidos en las tres fases.

6.2. Delimitar las variables internas y externas de competitividad turística del cantón Ambato (MICMAC) (O2)

La competitividad en el ámbito del turismo ha sido un tema de suma importancia en la literatura y en la práctica de la gestión turística. La expansión de la industria turística y la necesidad de destacar en un mercado competitivo han propiciado la elaboración de diversos modelos y enfoques con el propósito de comprender y evaluar la competitividad de los destinos turísticos. A lo largo de esta investigación, se han explorado diversas perspectivas y modelos, entre los cuales, se encuentran el modelo del diamante de competitividad turística de Porter, el modelo conceptual de la competitividad del destino turístico de Crouch y Ritchie, el modelo integrado de Dwyer y Kim, el modelo de análisis de la competitividad turística de Jiménez y Aquino, y el modelo utilizado por Foro Económico Mundial. Cuyo análisis muestra que estos modelos con sus indicadores de competitividad no son iguales en todos los momentos y situaciones.

La competitividad en el turismo es un concepto a nivel multidimensional que comprende una amplia gama de factores que van desde la administración de recursos naturales y culturales hasta la administración del lugar y las condiciones locales. La competitividad turística no es un fenómeno espontáneo, sino que se planifica y se construye a través de la colaboración de diversos actores, tales como gobiernos, empresas, comunidades locales y profesionales del turismo, entre otros. Para los actores, la comprensión y mejora de la competitividad de un destino se ha convertido en un objetivo fundamental para destacar en un mercado altamente competitivo. De esta manera, la evolución de la competitividad turística ha propiciado la incorporación de elementos importantes, como la sostenibilidad y la resiliencia, que reflejan los requisitos de los visitantes y las tendencias del sector. En consecuencia, el índice de competitividad turística del Foro Económico Mundial ha sido la herramienta principal utilizada en este estudio para evaluar el rendimiento de los destinos y anticipar las tendencias emergentes, como por ejemplo la pandemia de COVID-19 que ha puesto en marcha una mayor atención a la salud, la sostenibilidad y la resiliencia en el sector turístico. El análisis de este índice y la inclusión de variables como el marketing muestran la necesidad de adaptarse a las cambiantes expectativas de los viajeros y los desafíos que enfrenta la industria. El modelo propuesto por el Foro Económico Mundial en 2021 se compone de cinco pilares distribuidos en 17 variables que abordan varios aspectos en la evaluación de la competitividad turística de un territorio.

De las 17 variables propuesta, se seleccionaron 15, estas fueron las que se adaptaron a la realidad específica del cantón Ambato. El proceso de selección y clasificación se llevó a cabo con rigurosidad, tomando en cuenta la relevancia de cada variable para el ámbito de estudio. Se destaca que, se excluyeron del estudio las variables relacionadas con la apertura internacional y los recursos no asociados al ocio, debido a que no están bajo el control de la

administración local y no se consideraron pertinentes para la evaluación de la competitividad turística local. Las 15 variables fueron clasificadas en internas y externas, basado en el grado de control que ejerce la municipalidad de Ambato sobre cada variable, distinguiendo entre control directo (interna) y control compartido con otras entidades (externa). En el pilar de ambiente de negocios se establecen dos variables internas y tres externas. Para la política de viajes y turismo se consideraron dos variables internas y una externa. De igual forma, sucede con el pilar de infraestructura y el de sostenibilidad. Finalmente, para el pilar de impulsores de la demanda se asignaron dos variables externas.

En esta siguiente fase de la investigación y a partir de esta clasificación de variables internas y externas, se alcanzó una evaluación completa y precisa de las variables fundamentales del sistema, con la participación de los expertos, quienes asignaron valores que oscilan desde 0 (sin impacto) hasta 4 (con impacto potencial) a las variables para contabilizar la influencia mutua entre ellas. Esto permitió establecer conexiones relevantes entre estas variables y comprender de manera más clara su interacción en el contexto del estudio. Posteriormente, la creación de la matriz de impactos directos, que consta de un total de 256 interdependencias entre las variables, representó un hito significativo en este proceso de investigación. La identificación de conexiones inexistentes, débiles, medias y fuertes entre las variables proporcionaron una visión detallada de la estructura del sistema, así como de las conexiones fundamentales que impulsan o inhiben su funcionamiento. Esto permitió la identificación de variables clave que pueden no ser detectadas en una clasificación directa. Un aspecto relevante de esta etapa es la agrupación de variables en macro variables, teniendo en cuenta su posición en el espacio de relaciones y sus características comunes. Estas macro variables fueron fundamentales para la elaboración de escenarios, lo cual supone un paso fundamental en la elaboración de estrategias y políticas en el ámbito de investigación.

Finalmente, se llevó a cabo un análisis minucioso de las variables que impactan en las políticas turísticas del cantón Ambato. Estas variables se clasificaron en 7 macro variables (determinantes, palancas secundarias, reguladoras, clave, autónoma y objetivo) de acuerdo con su nivel de influencia y dependencia en el sistema de investigación. La sección más destacada es la de las Variables clave, las cuales son fundamentales para el sistema. Estas variables incluyen ambiente de negocios (Ambneg), condiciones y resiliencia socioeconómica (Consocioecon), preparación para las TIC's (Tic's), infraestructura de servicios turísticos (Infturís), y presión e impacto de la demanda de viajes y turismo (Pretur). En síntesis, estas son las variables fundamentales para el desarrollo y la competitividad del turismo en Ambato. Cada una tiene un impacto importante en el sistema y necesita atención y acciones específicas para asegurar un funcionamiento óptimo. Así, la forma de influir en estas variables se produce mediante la formulación de retos que permitan su evolución. Estas pueden modificar el sistema en general, sean de forma positiva o negativa, de conformidad con las acciones que se llevan a cabo para este propósito. La variable objetivo es la priorización de

los viajes y turismo en el Gobierno (PriGob), que se encuentra en el centro del sistema y está altamente dependiente. La presente variable resulta esencial para fomentar e invertir en el desarrollo del sector turístico, y debe ser una prioridad en la planificación de políticas turísticas. El análisis de las interacciones entre estas variables proporciona una comprensión precisa de la influencia y dependencia de ellas, lo que permitió la creación de estrategias eficaces para optimizar las políticas turísticas en el cantón Ambato y consolidar su competitividad en el sector turístico. Este enfoque brindó una base sólida para futuras investigaciones y la toma de decisiones en el ámbito del turismo.

6.3. Identificar las convergencias y divergencias entre los actores (MACTOR) (O3)

En esta tesis doctoral, se ha presentado y aplicado el método MACTOR como una herramienta valiosa y operativa para examinar las estrategias de actores en el contexto de la planificación turística. A lo largo de sus cinco etapas, se ha logrado identificar de manera profunda a los actores locales relevantes en el cantón Ambato, teniendo en cuenta tanto sus características como sus relaciones con las variables claves. Se evaluó las relaciones de fuerza entre estos actores y posicionó en una matriz de influencia-dependencia. Asimismo, se incorporó esta información en el análisis de convergencias y divergencias, lo cual dio luz sobre las dinámicas de poder y las posibles alianzas y conflictos en el ámbito del turismo.

Los resultados muestran la importancia de delimitar adecuadamente a los actores claves que intervendrán en el estudio. En este sentido, se identificaron 14 actores tanto del sector, público, privado y la sociedad civil que pueden influir en el turismo de Ambato. Esta etapa inicial resultó esencial para comprender a los actores involucrados y su capacidad para desempeñar un papel en la toma de decisiones. En la segunda fase se utilizaron las variables claves obtenidas en el MICMAC (ambiente de negocios (Ambneg), condiciones y resiliencia socioeconómica (Consocioecon), preparación para las TIC's (Tic's), infraestructura de servicios turísticos (Infturís), y presión e impacto de la demanda de viajes y turismo (Pretur)). La identificación de variables clave de competitividad turística por parte de los actores reveló en la siguiente fase los aspectos que ellos consideran más importantes para el desarrollo del turismo en el cantón. Estas variables brindan un marco sólido para la evaluación de estrategias y la toma de decisiones futuras. La fase 3 posicionó a cada actor en relación con las variables clave, lo que permitió mayor comprensión de sus intereses y prioridades. Esto llevó a la fase 4 donde se evaluaron las relaciones de fuerza entre los actores, tanto directamente como indirectamente. Esta evaluación identificó a los actores dominantes, de enlace, autónomos y dominados, lo que es esencial para comprender las dinámicas turísticas de Ambato. Los actores dominantes en este estudio son: asa de la Cultura del Ecuador (CCE), Cámara Artesanos (CamArt), Movimiento Indígena de Tungurahua (MIT), Asociación de fotógrafos (AsoFot). Los actores de enlace en este estudio son la Universidad

pública (UniPub) y privada (UniPri), la Cámara Provincial de Turismo de Tungurahua (Captur), Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Ambato (GADMA), Ministerio del Ambiente (MAE). Por otro lado, el actor autónomo, es decir, poco influyente y dependiente, es la Fundación Ecominga. Finalmente, actores internos, son actores llamados sumisos o dominados, por tener alta dependencia y poca influencia, siendo estos Conagopare, Gobierno Provincial (GobProv), Ministerio de Turismo (Mintur) y Centro de Turismo Comunitario (CTC).

El análisis de convergencias y divergencias en la fase 5 reveló las posibles alianzas entre algunos actores y los conflictos que surgen debido a intereses divergentes. Se destaca, UniPri, GADMA, CCE, Conagopare, y Mintur como convergencias potenciales. Estos actores suelen disponer de recursos financieros y humanos significativos. De igual forma, GADMA con Conagopare, UniPri y MIT puede promover el respeto por la diversidad cultural y la comprensión intercultural. Finalmente, se distingue un conflicto relativamente importante por parte de AsoFot, puesto que puede no coincidir con los objetivos promocionales o políticos de otros actores en la industria turística.

6.4. Identificar los futuros escenarios de la planificación turística (Modelo Estadístico) (O4)

Para poder definir los futuros escenarios de la planificación turística de Ambato se realizó en primera instancia la definición de las tipologías turísticas de cantones. Para esto se evaluaron tres alternativas de indicadores del grado de desarrollo turístico, considerando el nivel de inversión, producción y tamaño del sector turístico en cada territorio. Cada alternativa ofrece un enfoque diferente para evaluar el desarrollo turístico. La opción final combinó el Valor Agregado Bruto Directo Turístico (VABDT) y los activos fijos, ajustados por el número de establecimientos turísticos registrados, con una constante de calibración para evitar distorsiones.

Teniendo en cuenta que los cantones con hasta 500 establecimientos turísticos tienen niveles de desarrollo turístico relativamente bajos y similares. La constante de calibración (γ) fue 500. La clasificación de los cantones se realizó en tres categorías (tipo 1, tipos 2 y tipos 3). Tipo 1: Si la suma acumulada de S_i es hasta el 60% del total de S_i . Tipo 2: Si la suma acumulada de S_i es mayor a 60% y hasta el 85% del total de S_i . Tipo 3: Si la suma acumulada de S_i es mayor que el 85% del total de S_i . El resultado muestra que Ambato se encuentra en la categoría 1 en el puesto quinto, acompañado de Quito, Guayaquil, Santa Cruz, Cuenca, San Cristóbal, Samborondón, Manta, Machala y Loja. Esta posición indica la importancia de Ambato en la contribución al desarrollo turístico del país.

Los municipios de la categoría 1 tienen una infraestructura turística bien desarrollada, con una amplia variedad de hoteles, restaurantes y servicios para los turistas. Los distritos

Metropolitanos del Ecuador son Quito y Guayaquil, por tanto, estos cantones poseen aeropuertos internacionales, lo que facilita el ingreso y salida de visitantes, al igual que las islas de la región Insular. Además de contar con una buena conexión de transporte terrestre. La eficacia económica de estos cantones está vinculada al sector del turismo, y existe una inversión significativa en la promoción y el desarrollo de esta industria. Esta categoría 1 de cantones albergan una amplia gama de características geográficas, tales como playas, montañas o islas, lo que atrae a diversos tipos de visitantes. Esta definición de tipología turística cantonal brinda una herramienta sólida y estructural para comprender y comparar el desarrollo turístico en el cantón Ambato y da paso para plantear los futuros escenarios, lo cual es fundamental para la planificación y toma de decisiones relacionadas con el turismo de Ambato.

Una vez establecido la definición de tipología turística cantonal, se elaboró el modelo multivariado. El análisis se basa en la información del Índice de Competitividad de Viajes y Turismo del Foro Económico Mundial (FEM) para el año 2019. Este Índice incluye indicadores sobre el entorno empresarial, las condiciones habilitantes y políticas de viajes y turismo, la infraestructura, los recursos culturales y naturales. La metodología se fundamenta en la evaluación de pilares y subpilares, donde se asignan valores a cada uno de ellos de conformidad con su relevancia en la competitividad global. Este método ayuda a calcular puntajes y comparar el desempeño de diferentes países, como Ecuador, Colombia, Perú, Chile y Costa Rica.

Se llevó a cabo un análisis comparativo de los puntajes de estos países en 14 subpilares, analizando la diferencia entre el puntaje de Ecuador y el puntaje máximo obtenido entre los países vecinos y competidores. Esta diferencia se incrementa en función de la efectividad esperada del proyecto y se añade al valor original registrado en 2019 en cada subfactor con el fin de establecer un valor esperado a alcanzar en 2021.

Asimismo, se incorporó la evaluación de seis ejes de desarrollo turístico establecidos por el Ministerio de Turismo de Ecuador, junto con sus respectivos ponderadores. La metodología ayuda a establecer metas para el turismo y evaluar si están en buena posición en el país. Se evaluó cada eje en función de su efectividad esperada y su contribución al objetivo general. Los resultados evidencian que los productos son el eje más significativo, siendo el 38%, seguido de Destinos con un 27%, Inversión con un 17%, Promoción con un 7%, Fomento con un 7% y regulación con un 5%. Según estos cálculos, se estimó que Ecuador podría ser calificado en el Índice Global de Competitividad Turística de 4.22 para el 2021.

Asimismo, se presenta un modelo de regresión univariada que establece una relación entre la calificación en el Índice de Competitividad Turística, la población y el PIB per cápita y el número de llegadas de turistas al país. Este modelo indica que un aumento del 1% en la

calificación se asocia con un aumento esperado del 3.376544% en el número de llegadas de turistas, de acuerdo con datos de los años 2017 y 2019.

Una vez realizada la tipología turística cantonal y planteado el modelo multivariado para delimitar el índice de competitividad turística, se definió los escenarios futuros, sin antes exponer la importancia de realizar una planificación turística basada en el desarrollo sostenible, puesto que el turismo desempeña un papel significativo en la economía global actual y posee la capacidad de contribuir a la sostenibilidad en múltiples aspectos: ambiental, social y económica. La conexión entre el flujo turístico, la generación de empleos turísticos y los ingresos por turismo internacional desempeñan un papel fundamental en el equilibrio del crecimiento turístico, junto con la preservación del medio ambiente y el bienestar de las comunidades locales.

El flujo turístico puede ejercer una influencia significativa en la sostenibilidad ambiental de los destinos, puesto que se puede producir un exceso de capacidad de carga y degradación ambiental. Resulta esencial que los modelos de gestión de destinos se enfoquen en tácticas de desarrollo sostenible que limiten el número de visitantes y aseguren una gestión responsable de los recursos naturales. Por otra parte, la creación de empleo turístico es un elemento fundamental para asegurar la sostenibilidad social, ya que brinda oportunidades de empleo a las comunidades locales, alivia la pobreza y fomenta el progreso socioeconómico. No obstante, resulta imperativo asegurar condiciones de trabajo justas, equidad de género y la inclusión de grupos marginados para alcanzar la sostenibilidad social en el sector del turismo. El turismo internacional contribuye directamente a la sostenibilidad económica de un destino con los ingresos de divisas y el crecimiento económico. Estos ingresos también promueven la inversión en infraestructura, salud, educación y la preservación cultural y natural, lo que beneficia tanto a las comunidades como al destino.

En conjunto, es fundamental equilibrar el crecimiento turístico con la preservación del medio ambiente y el bienestar de las comunidades locales para asegurar un turismo sostenible a largo plazo. Los modelos de gestión de destinos son importantes para mantener el equilibrio en el turismo global. Se debe trabajar juntos con todos los interesados, incluyendo gobiernos, comunidades locales, empresas y turistas, para asegurar una sostenibilidad completa.

En este sentido, se plantean 3 escenarios que toman en cuenta la sostenibilidad, abordando 3 aristas, las llegadas de turistas (capacidad de carga, sostenibilidad ambiental), empleo (sostenibilidad social) y divisas (sostenibilidad económica). Estos 3 escenarios muestran el futuro tanto para Ecuador como para Ambato.

En el escenario 1, se destaca el avance de Ecuador en el ranking de competitividad en el sector de los viajes y turismo en los últimos años, abarcando el puesto 87 en 2011 hasta el puesto 57 en 2017. No obstante, para mantener esta tendencia de mejora, hay que continuar con los esfuerzos y estrategias actuales en el ámbito turístico. En caso de que no se

implementen reformas en estas estrategias, se estima que la calificación equivalente se ubicará en torno a 4.13, y Ecuador podría alcanzar el puesto 46 en el ranking, ubicado entre Polonia y Bulgaria, siempre y cuando los demás países mantengan sus calificaciones del 2019. En cuanto a Ambato, se realiza la proyección de 59,161 llegadas de turistas, 18,488 empleos y 64,067,191 divisas.

Para el escenario 2, se plantea el incremento de la calificación equivalente del 3.92 al 4.24, se alcanzaría un nivel de competitividad similar al que se encuentra en Costa Rica. En términos de ranking, esto sugiere que Ecuador se ubicará en el puesto 57 al puesto 39, entre Costa Rica y República Checa, si todos los países, excepto Ecuador, conservarán la misma calificación que en 2019. Este escenario lo denominamos el escenario apuesta. De acuerdo con la metodología del Índice de Desarrollo Turístico de los cantones, la posición relativa de Ambato respecto del total de los 221 cantones a nivel nacional indica que tiene una participación porcentual del 3.1%. Este valor aplicado a las metas de llegadas de turismo internacional obtenidas a nivel país, que corresponden a 2'027,620, arroja un total de 62,856 llegadas estimadas para la ciudad de Ambato, al año 2021, con lo cual se puede visualizar de la siguiente manera las metas cantonales: llegada de turistas es 62,856, el empleo es 19643 y las divisas es 68,069,278

Finalmente, en el escenario 3, se espera que el aumento del 0.40 en la calificación o índice (ICVT) crezca a 4.32 en 2021. Si los esfuerzos relacionados con el turismo en el país han mejorado su competitividad, aumentando la calificación del 3.92 al 4.32, se podría alcanzar un nivel de competitividad similar al que tienen Finlandia, Panamá o Tailandia. En términos de ranking, esto significaría que Ecuador se acerca del puesto 57 al puesto 36, seguido por Panamá, y que todos los países, excepto Ecuador, conservaran la misma calificación que en 2017. En Ambato sucede este ingreso de turistas 66,962 en cuanto a empleo 20,926 y en cuanto a divisas 72,516,042.

Con base en el análisis minucioso de la tipología turística cantonal y la evaluación de la competitividad turística de Ecuador, la planificación turística de Ambato y el país en su conjunto debe enfocarse en un enfoque sostenible. El turismo cumple un papel fundamental en la economía global y tiene el potencial de contribuir a la sostenibilidad en diversas áreas: ambiental, social y económica. Los tres escenarios para Ambato y Ecuador muestran cómo se está buscando el equilibrio entre el crecimiento turístico y la conservación del medio ambiente, el bienestar de las comunidades locales y la sostenibilidad económica. En particular, el escenario 2, denominado escenario apuesta, representa una perspectiva prometedora que posibilita la presencia de Ambato en cuanto a la competitividad turística nacional. No obstante, para alcanzar estos objetivos, se debe mantener un compromiso constante con estrategias eficaces y una gestión responsable de los recursos naturales. Este estudio propone la siguiente hoja de ruta para el escenario apuesta.

La finalidad de hacer que el sistema turístico de Ambato sea más competitivo y sostenible para contribuir al bienestar social es un objetivo importante y necesario. Se definieron cinco ejes estratégicos: Destino y Calidad, Conectividad, Seguridad Turística, Promoción y Mercadeo, y Fomento e Inversión, estos proporcionan un marco sólido para abordar los aspectos clave de la planificación turística. Cada uno de estos ejes tiene líneas de acción que abordan desafíos y oportunidades en el destino. La inclusión de conceptos como sostenibilidad, calidad, seguridad y conectividad brinda una comprensión profunda de los factores que influyen en el éxito del turismo en la actualidad. Asimismo, el enfoque en el desarrollo del capital humano y la promoción de la cultura local como parte de la experiencia turística es una estrategia acertada.

La idea de colaborar con diferentes actores, tanto del sector público como del privado y la sociedad civil, demuestra una comprensión de la importancia de la gobernanza colaborativa y la participación en la planificación turística. Finalmente, la inclusión de estrategias para la promoción y el mercadeo, así como la inversión turística, es fundamental para el incremento del sector y el posicionamiento de Ambato como un destino competitivo.

Esta hoja de ruta nos permite saber por dónde iniciar los esfuerzos para llevar a cabo un enfoque competitivo de planificación turística desde la prospectiva. Es así que se debe arrancar con las palancas secundarias, pues estas modifican e impulsan a las variables reguladoras. Estas últimas a su vez permiten el paso de las variables resultado, las cuales describen el sistema turístico y dan paso a las variables clave o reto. Aquí también aparecen las variables objeto que para este estudio fue la Priorización de los viajes y turismo en el Gobierno como objetivo importante para un adecuado cumplimiento de las variables claves. Sin dejar de lado a las variables determinantes como son la seguridad y los recursos naturales.

6.5. Limitaciones

A lo largo de esta investigación se presentaron limitaciones que se abordan de manera transparente en este apartado. En principio lo relacionado con la escasa bibliografía actualizada en el campo específico de estudio. Además, existen pocos estudios detallados de la planificación turística con enfoque de competitividad. Esto obligó a realizar un análisis minucioso de varios modelos de competitividad y centrar el trabajo en el modelo del Foro Económico Mundial, el cual está más se acerca a la realidad actual.

En cuanto la metodología, la delimitación del enfoque tanto cualitativo o cuantitativo. El método de escenarios aborda varias metodologías cualitativas, sin embargo, para esta tesis se adoptó también el enfoque cuantitativo, puesto que se vio necesario no solamente plasmar un escenario cualitativo, sino cuantitativo, de tal forma que se obtuvieron tres escenarios con datos numéricos en relación con la llegada de turistas, empleo y divisas.

Cada una de las metodologías presentaron sus propias limitaciones, en relación con el MICMAC la limitación básica del método resulta de la necesidad de limitar el número de variables consideradas de tal manera que permita a los expertos establecer, en un tiempo razonable, sus interrelaciones (cuantas más variables, más tiempo necesario para la discusión). Además, Godet (1993) afirma que otra de las limitaciones corresponde al carácter subjetivo de la lista de variables, pues si bien las precauciones tomadas tienen cierta garantía, el número de variables no puede ser superior a unas pocas docenas. Por lo tanto, se trabajó con 15 variables propuestas por el Foro Económico Mundial, lo que disminuye la subjetividad y por el número se realiza en un tiempo apropiado para el experto.

En cuanto a las limitaciones del MACTOR, Godet (2000) asevera que las mismas son principalmente concernientes a la obtención de la información necesaria, lo cual se da por la desconfianza de los actores. A pesar de esto, la colaboración con expertos y la claridad en los objetivos del estudio han demostrado ser eficaces para mitigar estas limitaciones.

En relación con el modelo estadístico descriptivo la mayor limitación sin duda fue la información, los datos turísticos para el índice de competitividad están disponibles solamente a nivel país. Esto dificultó en análisis de competitividad a nivel cantón. Para esto se realizó una tipología de turismo cantonal, lo que permitió establecer un rango de desarrollo turístico para Ambato y de esta forma poder interpolar los datos desde los índices disponibles a nivel nacional al local.

Finalmente, las limitaciones de contexto relacionadas con la pandemia de COVID-19. Esto dificultó la recopilación de datos por medio de entrevistas presenciales, debido a las restricciones de movimiento y distanciamiento social. Se resolvió gracias a la tecnología que permitió llevar a cabo las reuniones de forma virtual a través de plataformas digitales como Zoom. La pandemia también presentó un cambio significativo en el contexto turístico mundial, por lo que los escenarios planteados se presentan sin tomar en consideración dicha variable, puesto que los datos de competitividad turística disponibles fueron del 2017 y el modelo estadístico permite tener una tendencia de los futuros escenarios posibles sin considerar este fenómeno único aislado. En materia del análisis de series de tiempo, es crucial tomar en cuenta que los choques exógenos como guerras, desastres naturales, pandemias, entre otros elementos cambian de manera definitiva las bases de las estructuras de diferentes sistemas, como el social, económico y, en el caso particular de este estudio, el sistema turístico, por cuanto se imposibilita el cálculo de proyecciones a futuro de distintos escenarios que podrían alcanzar los sistemas.

6.6. Futuras líneas de investigación

Dado la relevancia de la pandemia de COVID-19 en la industria turística. La investigación futura podría enfocarse en cómo establecer destinos turísticos resistentes a pandemias y otros sucesos inesperados. Esto requiere la elaboración de una adecuada planificación turística con estrategias de gestión de crisis y la evaluación de su impacto en la competitividad turística.

Por otro lado, se pueden abordar el análisis de big data y la inteligencia turística. Esto puede incluir el uso de datos en tiempo real para la planificación turística y la adaptación a las tendencias cambiantes.

Finalmente, se puede profundizar en las prácticas de desarrollo sostenible, promoviendo la conservación ambiental, la responsabilidad social y al mismo tiempo manteniendo su competitividad. Esto ayudaría a encontrar las áreas que necesitan más atención en el turismo y permitiría diseñar estrategias y políticas específicas para cada cantón.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acerenza, M. (1985). *Planificación estratégica del turismo. Esquema metodológico*. Estudios Turísticos, 85, 47-70.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2206938>
- Aeropuerto Internacional de Quito. (2019). *UIO Aeropuerto Internacional de Quito. Historia*.
<https://www.aeropuertoquito.aero/es/historia-aeropuerto.html>
- Aguilar, A., & Lima, F. (2009). ¿Qué son y para qué sirven las políticas públicas? *Contribuciones a las Ciencias Sociales*, (1), 1-15.
- Agut, M. (2015). Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS, 2015-2030) y Agenda de Desarrollo post 2015 a partir de los objetivos de desarrollo del milenio (2000-2015).
- AHOTEC. (2004). Asociación Hotelera Nacional del Ecuador. *Reseña Histórica*.
<https://www.hotelesecuador.VE.ec/disptxt.php?menu=1&submenu1=7&idiom=1>
- Alliu, A. (2011). Proyección estratégica y planificación estratégica en la industria turística: enfoque comparativo y modelo híbrido. *Estudios y Perspectivas en Turismo*, 20(6), 1324-1344. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5294945>
- Almeida, F., & Schenkel, E. (2015). La política turística y la intervención del Estado. El caso de Argentina. *Perfiles latinoamericanos*, 1-32.
- Altuntas, F., y Gok, M. (2021). The effect of COVID-19 pandemic on domestic tourism: A DEMATEL method analysis on quarantine decisions. *International Journal of Hospitality Management*, 92. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102719>
- Amaya, C., & Schmidt, N. (2015). La competitividad turística en la literatura académica a principios del siglo XXI. *Teoría y Praxis*(18), 35-77.
<https://www.redalyc.org/pdf/4561/456144903003.pdf>
- Andrade, C., Romero, J., Sanaguano, A., & William, L. (2013). *Caja de herramientas de apoyo a la gestión territorial del turismo*. Quito: CONGOPE/ESPOCH.
- Ansoff, I. (1965). *Corporate Strategy*. Estados Unidos: McGraw-Hill.
- Antón, S., & González, F. (2005). *Fundamentos de planificación territorial. Planificación territorial del turismo*. Editorial UOC, Barcelona, 15-60.
- Arango, Á., Tamayo, A., & Delgado, A. (2021). Competencia digital y formación profesional en el turismo. Una revisión de literatura. *Revista de Investigación Educativa CPU-e* 32, 62-87. https://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-50062018000200261
- Arango, X., & Cuevas, V. (2014). *Método de análisis estructural: Matriz de Impactos Cruzados Multiplicación Aplicada a una Clasificación (MICMAC)*. Tesis de Maestría.
<http://eprints.uanl.mx/6167/>
- Arango, X., Garza, J., Cuevas, J., Cordero, O., & Estrada, M. (2013). Estudio exploratorio de variables a través de análisis estructural MICMAC en la prestación del servicio en la administración pública municipal de Monterrey, México. *Revista Internacional Administración & Finanzas*, 6(2), 73-88.
- ARCOTEL. (2017). *Agencia de Regulación y Control de las Telecomunicaciones*.
<https://www.arcotel.gob.ec>
- Arias, R. (2019). El ciclo de las políticas en la enseñanza de la política pública. *Opera*(25), 137-157.
- Armijo, M. (2009). *Manual de planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público*.
<http://biblioteca.udgvirtual.udg.mx/jspui/handle/123456789/3718>

- Arnandis., & Agramunt, R. (2017). *Tesis doctoral. La adaptación al uso turístico de los recursos culturales. Una propuesta de evaluación para una comprensión más equilibrada de la actividad turística*. Valencia: Universidad de Valencia.
- Arnoletto, E. (2014). *Las políticas públicas*. Argentina: Eumed.net.
- Arteaga, E. (2017). Buen Vivir (Sumak Kawsay): definiciones, crítica e implicaciones en la planificación del desarrollo en Ecuador. *Saúde em Debate*, 41(114), 907-919. <https://doi.org/10.1590/0103-1104201711419>
- Ascón, J., León, C., & Argibay, A. (2018). Propuesta de estrategias con basamento prospectivo en función de las habilidades directivas y los actores más influyentes de un establecimiento de alojamiento turístico. *Revista de la Escuela Jacobea de Posgrado*, (15), 43-66.
- Astigarraga, E. (2016). Prospectiva estratégica: orígenes, conceptos clave e introducción a su práctica. *Revista Centroamericana de Administración Pública*, (71), 13-29. Obtenido de <http://ojs.icap.ac.cr:8012/ojs/index.php/RCAP/article/view/23/37>
- Baena, G. (2015). *Planeación prospectiva estratégica. Teorías, metodologías, y buenas prácticas en América Latina*. México: Universidad Nacional Autónoma de México.
- Banco Interamericano de Desarrollo (BID). (2006). *La política de las políticas públicas: Progreso económico y social en América Latina*. Estados Unidos: BID.
- Baquero, A. (1985). *El turismo externo e interno organizado: como factor para el conocimiento de los recursos naturales: manifestaciones culturales: y de integración nacional*. Trabajo de investigación individual. Quito: Instituto de Altos Estudios Nacionales.
- Barquet, E. (2014). El turismo interno como alternativa creciente de desarrollo turístico del Ecuador. *TURyDES*, 7(17), 1-17. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8146165>
- Becerra, F., & Toledo, M. (2010). El ordenamiento territorial del turismo: procedimiento metodológico. *TURyDES: Revista de investigación en turismo y desarrollo local*, 3(8), 21-39. Obtenido de <https://www.eumed.net/rev/turydes/08/bltd2.htm>
- Becker, M. (2011). Correa, indigenous movements, and the writing of a new constitution in Ecuador. *Latin American Perspectives*, 38(1), 47-62. <https://doi.org/10.1177/0094582X10384209>
- Benavides, G. (2015). Las políticas públicas del turismo receptivo colombiano. Colombian receptive tourism policy. *Suma de Negocios*, 6(13), 66-73.
- Bertoni, M. (2005). Recursos naturales en nodos turísticos. *APORTES y Transferencias*, 9(2), 95-111.
- Blanco, P. (2019). Planificación del desarrollo turístico. Una propuesta metodológica. *Administración y Organizaciones*, 22(42), 39-52.
- Bosch, J., & Olivares, G. (2006). Política turística, relación de la legislación turística y problemáticas del desarrollo de la actividad. Caso: San Carlos de Bariloche. *Anuario de Estudios en Turismo, Investigación y Extensión*, 4(6), 92-105.
- Boullón, R. (1991). *Planificación del espacio turístico*. México: Trillas.
- Boullón, R. (1994). *Planificación Económica del Turismo*. México: Trillas.
- Buhalis, D. (2020). Technology in tourism – from information communication technologies to eTourism and smart tourism towards ambient intelligence tourism: a perspective article. *Tourism Review*, 21(1), 97-116.
- Burgwal, G., & Cuéllar, J. (1999). Planificación estratégica y operativa, aplicada a los Gobiernos Locales. Ecuador: Servicio Holandés de Cooperación al Desarrollo.
- Busby, G. D. (2001). Tourism — politics and public sector management. *Tourism Management*, 22(2), 208-210. [https://doi.org/10.1016/s0261-5177\(00\)00043-1](https://doi.org/10.1016/s0261-5177(00)00043-1)
- Bustelo, M. (2001). La evaluación de las políticas públicas de igualdad de género de los gobiernos central y autonómicos en España: 1995 - 1999 Universidad Complutense de Madrid). (<http://biblioteca.ucm.es/tesis/cps/ucm-t25225.pdf>)

- Caber, M., Albayrak, T., & Matzler, K. (2012). Classification of the destination attributes in the content of competitiveness (by revised importance-performance analysis). *Journal of Vacation Marketing*, 18(1), 43-56. doi:10.1177/1356766711428802
- Caiza, R., & Molina, É. (2012). Análisis Histórico de la Evolución del Turismo en el Territorio Ecuatoriano. *Universidad de Especialidades Turísticas* (4), 8-24.
- Canavire-Bacarreza, G., Diaz-Gutierrez, J., y Hanauer, M. (2018). Unintended consequences of conservation: Estimating the impact of protected areas on violence in Colombia. *Journal of Environmental Economics and Management*, 89, 46-70. <https://doi.org/10.1016/j.jeem.2018.02.004>
- Capanegra, C. (2006). La política turística en Argentina en el siglo XX. *Aportes y Transferencias*, 10(1), 43-61.
- Cardona. (2014). La Estacionalidad Turística e sus Potenciales Impactos. *Rosa dos Ventos*, 6(3), 446-468.
- Cardoso, J., Bem, K., & Araújo, P. (2021). *Turismo cultural y sostenibilidad turística: mapeo del desempeño científico desde Web of Science*. *Turismo y Sociedad*, 28, 95-113. <https://deliverypdf.ssrn.com/delivery.php>
- Castellanos, C., Castillo, J., Hernández, Y., & Campos, L. (2014). La competitividad del destino turístico Villa Clara, Cuba. Identificación de sus factores determinantes mediante análisis estructural (MIC-MAC). *Estudios y Perspectivas en Turismo*, 23(2), 250-277. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=1807/180730867003>
- Castillo-Ponce, R. A., Truong, B., y Rodríguez-Espinosa, M. (2021). Dollarization and economic interdependence: the case of Ecuador. *Revista de Analisis Economico*, 36(1), 85-108. <https://doi.org/10.4067/s0718-88702021000100085>
- Castillo, E., Vázquez, M., & Martínez, F. (2020). "Turismo consciente", desde la óptica de los expertos. *Holos*, 2(36), 1-21. <https://www2.ifrn.edu.br/ojs/index.php/HOLOS/article/view/5565/pdf>
- Castillo, M. (2017). El papel de la participación ciudadana en las políticas públicas, bajo el actual escenario de la gobernanza: reflexiones teóricas. *Revista CS*(23), 157-180.
- Castro, J., Quisimalin, M., de Pablos, C., Gancino, V., y Jerez, J. (2017). Tourism Marketing: Measuring Tourist Satisfaction. *Journal of Service Science and Management*, 10(03), 280-308. <https://doi.org/10.4236/jssm.2017.103023>
- Chen, M., Tu, H., & Tung, C. (2022). From Chinese tourists to Taiwanese campers: Impacts of tourism policies on campsite land use/cover change. *Journal of Environmental Management*(310), 1-12.
- Cibinskiene, A., & Snieskien, G. (2015). Evaluation of city tourism competitiveness. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 213, 105-110.
- Coles, T., y Scherle, N. (2020). Prosecuting power: Tourism, inter-cultural communications and the tactics of empowerment. *En Tourism, Power and Space*
- COM, C. (2001). *Libro Banco de la Gobernanza Europea*. Bruselas: COM.
- Comisión de las Comunidades Europea (COM). (2001). *Libro Blanco de la Gobernanza Europea*. Bruselas: COM.
- Conaghan, C. (2012). Prosecuting presidents: The politics within ecuador's corruption cases. *Journal of Latin American Studies*, 44(4), 649-678. <https://doi.org/10.1017/S0022216X12000776>
- Constitución de la República del Ecuador, (2008). [En línea]. Disponible en: <https://www.turismo.gob.ec/wp-content/uploads/2021/09/Constitucion-de-la-Republica.pdf>
- Contreras, E. (2021). La medición de la calidad del servicio en destinos turísticos: una revisión desde Colombia. *Innovar*, 31(81), 35-48. <https://doi.org/10.15446/innovar.v31n81.95571>

- Cornejo, J., Chávez, R., & Espinoza, R. (2017). Prospectiva del turismo de naturaleza en la costa de Jalisco. *Revista Investigaciones Turísticas*(17), 189-212.
- Corporación Ecuatoriana de Turismo, CETURIS. (1971 – 1973). El Plan Inmediato de Turismo. Quito.
- Corral, S., Hernandez, J., Macias, A., Legna, C., Guirao, G., Navarro, M., & Rivero, J. (2009). Principio de la planificación estratégica y prospectiva. *Comunicación 1º Congreso de Desenvolvimento Regional de Cabo Verde*, 612-635. <http://www.apdr.pt/congresso/2009/pdf/Sess%C3%A3o%207/208A.pdf>
- Corral, S., Hernández, J., Macias, A., Legna, C., Guirao, G., Navarro, M., & Rivero, J. (2009). Principio de la planificación estratégica y prospectiva. *Comunicación 1º Congreso de Desenvolvimento Regional de Cabo Verde*, 612-635. Obtenido de <http://www.apdr.pt/congresso/2009/pdf/Sess%C3%A3o%207/208A.pdf>
- Correos del Ecuador. (2019). Correos del Ecuador CDE E.P. Obtenido de Correos del Ecuador a través del tiempo: <https://www.correosdeecuador.gob.ec/correos-del-ecuador-a-traves-del-tiempo/>
- Cortés, C., & Vargas, E. (2018). Prospectiva en agencias de viajes: una revisión de la literatura. *Turismo y Sociedad*, 22, 45-64.
- Cracolici, M., & Nijkamp, P. (2009). The attractiveness and competitiveness of tourist destinations: A study of Southern Italian regions. *Tourism Management*, 30(3), 336-344. doi:10.1016/j.tourman.2008.07.006
- Cracolici, M., Nijkamp, P., & Rietveld, P. (2008). Assessment of tourism competitiveness by analysing destination efficiency. *Tourism Economics*, 14(2), 325–342.
- Crouch, G. (2010). Destination Competitiveness: An Analysis of Determinant Attributes. *Journal of Travel Research*, 50(1), 27-45. doi:10.1177/0047287510362776
- Crouch, G., & Ritchie, B. (1999). Tourism, Competitiveness, and Societal Prosperity. *Journal of Business Research*, 44, 137-152. doi:10.1016/s0148-2963(97)00196-3
- Davidov, V. (2013). Ecotourism and cultural production: An anthropology of indigenous spaces in Ecuador. En *Ecotourism and Cultural Production: An Anthropology of Indigenous Spaces in Ecuador*. Palgrave Macmillan. <https://doi.org/10.1057/9781137355386>
- De la Cruz, D. (2007). El turismo comunitario como alternativa para combatir la pobreza: el caso de la Federación Plurinacional de Turismo Comunitario del Ecuador. En *Mujeres indígenas, territorialidad y biodiversidad en el contexto latinoamericano* (pp. 213-218). https://www.academia.edu/download/47456089/MUJERES_INDIGENAS_Y_TERRITORIALIDAD-2007.pdf#page=214
- De la Torre, C., & Salgado, M. (2008). *Galo Plaza y su época*. Quito: FLACSO, Sede, Ecuador.
- Delgado, L. (2009). Las políticas públicas. El ciclo de las políticas públicas. Clases de políticas públicas. eficacia, legalidad y control. Indicadores de gestión. Castilla-La Mancha: Junta de Comunidades de Castilla-La Mancha. Consejería de Administraciones Públicas.
- Deng, T., Hu, Y., & Ma, M. (2019). Regional policy and tourism: A quasi-natural experiment. *Annals of Tourism Research*(74), 1-16.
- Deng, T., Hu, Y., & Ma, M. (2019). Regional policy and tourism: A quasi-natural experiment. *Annals of Tourism Research*, 74, 1-16.
- Departamento para el Desarrollo Internacional (DFID). (2002). *Tools for development*.
- Díaz, C. (1998). El ciclo de las políticas públicas locales, notas para su abordaje y reconstrucción. Rosario: IDR.
- Díaz, E. (2013). *Políticas turísticas*. Buenos Aires: Editorial de la Universidad Nacional de La Plata (EDULP). Obtenido de <http://sedici.unlp.edu.ar/handle/10915/30159>

- Díaz, V., & Parra, E. (2016). Validación de contenido para la competitividad turística bajo el modelo del World Economic Forum: un análisis para un grupo de países. Adeje: XIX Congreso de AECIT.
- Dirección Nacional de Turismo (1973-1977). *El Plan de Fomento Turístico*. Quito.
- Dredge, D., & Jamal, J. (2015). Progress in tourism planning and policy: A post-structural perspective on knowledge production. *Tourism Management*, 51, 285-297.
- Dredge, D., & Jenkins, J. (2011). Stories of practice: Tourism policy and planning. *En Stories of Practice: Tourism Policy and Planning*. <https://doi.org/10.1080/19407963.2011.634996>
- Dupeyras, A., & MacCallum, N. (2013). Indicators for Measuring Competitiveness in Tourism. A guidance document. *OECD Tourism Papers*. doi:<https://doi.org/10.1787/5k47t9q2t923-en>
- Durán, C. (2013). *El ciclo de las políticas públicas locales, notas para su abordaje y reconstrucción*. Madrid: UNWTO Statistics and TSA Issue Paper Series.
- Durán, C. (2013). *El Ciclo de las Políticas Públicas Locales, Notas para su Abordaje y Reconstrucción*. Madrid: UNWTO Statistics and TSA Issue Paper Series.
- Dwyer, L., & Kim, C. (2003). Destination Competitiveness: Determinants and Indicators. *Current Issues in Tourism*, 6(5), 369-414. doi:10.1080/13683500308667962
- Dye, T. (1992). In Englewood Cliffs (Ed.), *Understanding public policy (7th edn ed.)*. N. J.: Prentice Hall.
- Edgell, D. (1990). *International tourism policy*. New York: Van Nostrand Reinhold.
- El Universo (2007, junio 5). El Universo. <https://www.eluniverso.com/2007/06/05/0001/12/B361661904214F63A9D324928E4C24B1.html>
- El Universo. (2013, 2 de diciembre). Infraestructuras y conectividad, claves para el turismo local. <https://www.eluniverso.com/noticias/2013/12/02/nota/1863786/infraestructuras-conectividad-claves-turismo-local/>
- El Universo. (2007, 5 de junio). *El Universo*. Recuperado el 2019, de Noticias: <https://www.eluniverso.com/2007/06/05/0001/12/B361661904214F63A9D324928E4C24B1.html>
- Enright, M., & Newton, J. (2004). Tourism destination competitiveness: a quantitative approach. *Tourism management*, 25, 777-788.
- Enríquez, M., Osorio, M., Castillo, M., & Arellano, A. (2012). Hacia una caracterización de la Política Turística. *Pasos Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, 10(3), 417-428. doi:<https://doi.org/10.25145/j.pasos.2012.10.046>
- Escriche, M. (2008). Planificación turística y capital territorial. Un enfoque geográfico. *Espacios turísticos*, 127-140. Obtenido de https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/55724070/___UTF8_B_TGlicm8gQ29sb3F1aW8gR2VvZ3JhZsOtYS1UdXJpc21vLnBkZg____-libre.pdf?1517873192=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DEspacios_turisticos_mercantilizacion_pai.pdf&Expires=1673533813&Signatur
- Farinós, J. (2008). Gobernanza territorial para el desarrollo sostenible: Estado de la cuestión y agenda. *Boletín de la A.G.E.G.*, 46, 11-32.
- Farinos, J., Olcina, J. et al. (2005). Planes estratégicos territoriales de carácter supramunicipal. *Boletín de la A.G.E.*, 39, 117-149.
- Fayos, E. (2004). Política turística en la era de la globalización. *Mediterráneo Económico*, 5, 215-232.
- Fernández, A. (2004). Turismo y ordenación del territorio. *Quaderns de Política Econòmica*, 7, 35-47.

- Fernández, G., & Rosa, M. (2020). El método Delphi en la investigación en reumatología: ¿lo estamos haciendo bien? *Revista Colombiana de Reumatología*, 27(3), 177-189.
- Fernández, J. (2012). Oportunidad y conveniencia de aplicar la prospectiva al sector turismo. *Estudios Turísticos*(154), 621-637.
- Fernández, M. (2007). 25 años de planificación estratégica de ciudades. *Ciudad y Territorio, Estudios Territoriales*(154), 621-637.
- Flores, D., & Barroso, M. (2009). Una revisión de la política turística española: pasado, presente y retos del futuro. *Papers De Turismo*, 46, 7-21.
- Font, X., Torres-Delgado, A., Crabolu, G., Palomo, J., Kantenbacher, J., & Miller, G. (2021). The impact of sustainable tourism indicators on destination competitiveness: The European tourism indicator system. *Journal of Sustainable Tourism*, 1-24.
- GADMA. (2020). *Dirección de gestión ambiental*. <https://ambato.gob.ec/direccion-de-gestion-ambiental/>
- GADMA. (2024). *Plan Cantonal de Seguridad Ciudadana*. Ambato: COMSECA.
- Garcés, Y., Sarmiento, Y., & Paneca, Y. (2018). La competitividad turística: su medición y factores determinantes. *Revista Caribeña de Ciencias Sociales*. Obtenido de <https://www.eumed.net/rev/caribe/2018/06/competitividad-turistica.html>
- García, C. (2016). ¿Turismo comunitario en Ecuador? Quo vadis? *Estudios y perspectivas en turismo*, 25(4), 597-614.
- García, J. (2022). *Metodología y diseño de estudios para la evaluación de políticas públicas*. España: Antoni Bosch, editor.
- Garza, J., & Cortez, D. (2011). El uso del método MICMAC y MACTOR análisis prospectivo en un área operativa para la búsqueda de la excelencia operativa a través del Lean Manufacturing. *Innovaciones de Negocios*, 8(16), 335-356. Obtenido de <http://eprints.uanl.mx/12560/1/A6.pdf>
- Garza, J., & Cortéz, D. (2011). El uso del método MICMAC y MACTOR análisis prospectivo en un área operativa para la búsqueda de la excelencia operativa a través del Lean Manufacturing. *Innovaciones de Negocios*, 8(16), 335-356.
- Georgina, E., y Uribe, G. (2010). Satisfacción del usuario en la industria hotelera como factor de competitividad. *Mercados y Negocios: Revista de Investigación y Análisis*, 22, 23-42. <http://148.202.248.171/meryneg/index.php/MYN/article/view/5155>
- Go, F., & Govers, R. (2000). Integrated quality management for tourism destinations: A European perspective on achieving competitiveness. *Tourism Management*, 21, 79-88.
- GADMA. (2014). Turismo. Revisado el 25 de julio, 2015, desde <http://www.ambato.gob.ec/indexn/index.php/turismo/2014-05-15-17-06-21>
- Gobierno Provincial de Tungurahua (GPT). (2014). *Plan Estratégico de Turismo de Tungurahua*. Ambato.
- Gobierno Vasco. (s.f.). *Guía de evaluación de políticas públicas del Gobierno Vasco*. España: Dirección de Coordinación.
- Godet, M. (1993). *De la anticipación a la acción. Manual de prospectiva y estrategia*. Barcelona: Marcombo.
- Godet, M. (1997). *Scenarios and strategies: A toolbox for problem solving*. Laboratory for Investigation in Prospective and Strategy.
- Godet, M. (2001). *Prospective et dynamique des territoires*. FUTURIBLES-PARIS, 25-34.
- Godet, M. (2010). *Future memories. Technological Forecasting and Social Change*, 77(9), 1457-1463.
- Godet, M. (2011). *Prospective et technologies: virages et mirages*. Francia: Académie des Technologies.
- Godet, M. (2010). *La Prospective*. Recuperado de <http://en.lapropective.fr>.

- Godfre, K., Clarke, J. (2000). *The Tourism Development Handbook: A Practical Approach to Planning and Marketing*. London: Continuum.
- Gomezelja, D., & Mihalic, T. (2008). Destination competitiveness—Applying different models, the case of Slovenia. *Tourism Management*, 29, 294–307.
- González, M., Jiménez-Caballero, J., Martín-Samper, R., Köseoglu, M., y Okumus, F. (2018). Revisiting the link between business strategy and performance: Evidence from hotels. *International Journal of Hospitality Management*, 72, 21-31. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2017.11.008>
- González, F., & Miralbell, O. (2007). *Guía de gestión pública del turismo*. Barcelona: Editorial UOC.
- Gooroochurn, N., & Sugiyarto, G. (2005). Competitiveness indicators in the travel and tourism industry. *Tourism Economics*, 11(1), 25-43. doi:10.5367/0000000053297130
- Grünewald, L. (2012). La seguridad en el marco de la competitividad de los destinos turísticos. *Revista de ciencias sociales*, 4(21), 141-158.
- Guardamagna, M., & Reyes, M. (2019). El desafío de la implementación de políticas públicas participativas para el desarrollo del territorio. *Economía, sociedad y territorio*, 19(59), 1003-1033.
- Guerrera, C., Cabrera, A., & Fernández. (2003). Criterios para la selección de modelos estadísticos en la investigación científica. *Revista Cubana de Ciencia Agrícola*, 37(1), 3-10.
- Gunn, C. (2002). *Tourism Planning: Basics, Concepts, Cases*. New York: Routledge.
- Guo, Y., Jiang, J., & Li, S. (2019). A sustainable tourism policy research review. *Sustainability*, 11(11), 1-16.
- Gutiérrez, J. A. O., Restrepo, R. D. A., & Zapata, J. S. H. (2017). Formulación, implementación y evaluación de políticas públicas desde los enfoques, fines y funciones del Estado. *Revista CES Derecho*, 8(2), 333-351.
- Guzmán, J. (2012). Implementación de la Devolución de IVA a Turistas Extranjeros en Ecuador. <https://repositorio.iaen.edu.ec/handle/24000/5836>
- Guzmán, J. (2020). Políticas de salud y turismo médico en México. México.
- Haigh, M. (2020). Cultural tourism policy in developing regions: The case of Sarawak, Malaysia. *Tourism Management*, 81(1-11).
- Hall, M. (2008). *Tourism Planning: Policies, Processes and Relationships*. 2nd ed. Pearson Education Limited.
- Hall, M., Jenkins, J., & Kearsley, G. (1997). *Tourism Planning and policy in Australia and New Zealand: Cases, issues and practice*. Sydney: Irwin.
- Hammer, M. (2014). Hybrid Healthscapes: Mothers' Health Care and Food Practices in the Ecuadorian Andes (Número September). https://ir.library.oregonstate.edu/concern/graduate_thesis_or_dissertations/0v838373g
- Hassan, S. (2000). Determinants of market competitiveness in an environmentally sustainable tourism industry. *Journal of travel research*, 38, 239-245.
- Healey, P. (1997). *Collaborative planning: Shaping places in fragmented societies*. Basingstoke: Macmillan Press.
- Hernández Díaz, J. M. (1982). Municipio y educación en Salamanca durante la Restauración (1875-1900). *Historia de la Educación: Revista Interuniversitaria*.
- Hernández, C., & Cisneros, E. (2020). Estudio Prospectivo: Escenarios para Santo Domingo como Territorio Sostenible al Año 2040. *Revista Científica en Ciencias Sociales*, 14, 37-54.
- Hernández, G. (2019). Turismo y políticas públicas. *Turismo y Sociedad*, 27, 77-94. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7530323>

- Hernández, Y., Rodríguez, M., & Espinosa, M. (2019). Planeación estratégica prospectiva en las organizaciones turísticas. *Alfa publicaciones*, 1(3), 20-38.
- Hsu, C., & Sandford, B. (2007). The Delphi Technique: Making Sense of Consensus. *Practical Assessment Research*, 12(10), 1-8.
- Huang, J., & Peng, K. (2012). Fuzzy Rasch model in TOPSIS: A new approach for generating fuzzy numbers to assess the competitiveness of the tourism industries in Asian countries. *Tourism Management* (33), 456-465.
- Hufty, M. (2008). Una propuesta para concretizar el concepto de gobernanza: El marco analítico de la gobernanza. In Hubert Mazurek (Éd.), *(Gobernabilidad y gobernanza en los territorios de América Latina)*, 1-17.
- INEC. (2010). *Censo 2010 de población y vivienda en el Ecuador. Provincia de Tungurahua*. Quito: INEC. <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/censo-de-poblacion-y-vivienda/>
- INEC. (2021). *Comercio electrónico de Ambato*. <https://blogs.cedia.org.ec/obest/wp-content/uploads/sites/7/2021/05/Comercio-electronico-en-Ambato.pdf>
- INEC. (2022). *Registros Estadísticos de Camas y Egresos Hospitalarios. Ecuador*. Recuperado el 19 de noviembre de 2022, de https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/Camas_Egresos_Hospitalarios/Cam_Egre_Hos_2021/Bolet%C3%ADn%20t%C3%A9cnico_ECEH_2021.pdf
- Inskeep, E. (1991). *Tourism Planning: An Integrated and Sustainable Development Approach*. Canadá: John Wiley y Sons, Inc.
- IPPC. (2021). *Efectos del cambio climático serán más visibles en la Cordillera de los Andes en Ecuador*. <https://www.elcomercio.com/tendencias/efectos-cambio-climatico-cordillera-andes-ecuador.html>
- iUrban. (Mayo de 2021). *iUrban.es*. <https://iurban.es/plataformas-de-turismo-que-mas-se-usan/>
- Ivars J. (2003). *Planificación turística de los espacios regionales en España*. España: Síntesis.
- Ivars, J., Rodríguez, I., & Vera, J. (2013). The evolution of mass tourism destinations: New approaches beyond deterministic models in Benidorm (Spain). *Tourism Management*, 34, 184-195. doi:10.1016/j.tourman.2012.04.009
- Jaramillo, G. R. (2012). Plan estratégico de desarrollo turístico sostenible del cantón Tena, provincia de Napo. Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.
- Jarrett, C. (2014). Indigenous Politics, Sumak Kawsay, and Community Tourism: A Case Study from Amazonian Ecuador. *Southern Anthropologist*, 36(2), 41-69. <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.1037.9892&rep=rep1&type=pdf>
- Jefatura del Estado. (2022). Ley institucionalización de la evaluación de políticas públicas en la Administración General del Estado. España: BOE-A-2022-21677.
- Jessop, B. (1998). The rise of governance and the risks of failure: The case of economic development. *Internacional Journal of Social Sciences*, 155, 29-45.
- Jiménez, P., & Aquino, F. (2012). Propuesta de un modelo de competitividad de destinos turísticos. *Estudios y Perspectivas en Turismo*, 21, 977-995. Obtenido de <http://www.scielo.org.ar/pdf/eypt/v21n4/v21n4a10.pdf>
- Jin, Y., Xi, H., Wang, X., Ren, X., & Yuan, L. (2022). Evaluation of the Integration Policy in China: Does the Integration of Culture and Tourism Promote Tourism Development? *Annals of Tourism Research*, 97, 1-13.
- Jorquera, D. (2011). *Gobernanza para el desarrollo local*. Chile: Rimisp Centro Latinoamericano para el Desarrollo Rural.
- Kennedy, H. (2004). Enhancing Delphi research: methods and results. *Journal of Advanced Nursing*, 45, 504-511.

- Kerr, B. (2003). *Tourism public policy, and the strategic management of failure*. In William Revill Kerr (Ed.), *Advances in Tourism Research Series*. Alloway.
- Kjaer, A. (2004). *Governance*. Great Britain: Key Concepts.
- Koki, J. (2017). *Contribution of Ecotourism Towards Sustainable Livelihood of the Communities Living on Wasini Island, Kwale County, Kenya*. *J. of Tourism and Hospitality Management*, 5(3). <https://doi.org/10.17265/2328-2169/2017.06.002>
- Kooiman, J. (2003). *Governing as governance*. London: SAGE Publications Ltd.
- Kozak, M., Kim, S., & Chon, K. (2017). *Competitiveness of overseas pleasure destinations: A comparison study based on choice set*. *International Journal of Tourism Research*, 1-15.
- Lahera, E. (2004). *Política y políticas públicas*. Santiago de Chile: Naciones Unidas.
- Lalangui, J., Espinoza Carrión, C. del R., y Pérez Espinoza, M. J. (2017). *Turismo sostenible, un aporte a la responsabilidad social empresarial: sus inicios, características y desarrollo*. *Revista Universidad y Sociedad*, 9(1), 148-153. http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S2218-36202017000100021&script=sci_arttext&tlng=en
- Larenas, N. (2018, octubre 22). *Aerolíneas Históricas: SEDTA, la subsidiaria de Lufthansa*. <https://www.nlarenas.com/2018/10/aerolineas-historicas-sedta-la-subsidiaria-de-lufthansa/>
- Larrea, C., y North, L. L. (1997). *Ecuador: Adjustment policy impacts on truncated development and democratisation*. *Third World Quarterly*, 18(5), 913-934. <https://doi.org/10.1080/01436599714669>
- Laswell, H. (1962). *The Public Interest*. En CJ Friedrich (Ed.), *The Public Interest* (pp. 1-25). Nueva York: Atherton Press, 1962.
- Lawson, F., & Baud-Bovy, M. (1977). *Tourism and Recreation Development: A Handbook of Physical Planning*. Architectural Press.
- Lefont, L., Álvarez, M., & Ramírez, J. (2020). Políticas públicas, cultura del debate y nueva gobernanza: valoraciones mínimas. *Alcance*, 9(23), 110-131.
- Lejárraga, I., & Walkenhorst, P. (2013). *Economic policy, tourism trade and productive diversification*. *International Economics*, 135, 1-12.
- Ley de Fomento Turístico. (1974). *Ley de Fomento Turístico*. Quito.
- Ley de Turismo. (2002). *Ley de Turismo*. Quito: Congreso Nacional.
- Li, S., Liu, A., & Song, H. (2019). Does tourism support supply-side structural reform in China? *Tourism Management*, 71, 305-314.
- Lickorish, L. (1997). *Developing Tourism Destinations*. Harlow: Longman.
- Lindblom, C. E.. (1991). *El proceso de elaboración de políticas públicas*. Madrid: Ministerio para las Administraciones Públicas.
- Loor, L., Alonso, A., y Pérez, M. (2018). *La actividad turística en el Ecuador: ¿Turismo consciente o turismo tradicional?* *ECA Sinergia*, 9(1), 97. https://doi.org/10.33936/eca_sinergia.v9i1.1195
- López, A., & Esteba, J. (2010). *El turismo sostenible como dinamizador local*. *Observatorio Medioambiental*, 13, 109-129.
- López, E. (2018). El método Delphi en la investigación actual en educación: una revisión teórica. *Educación XX1*, 21(1), 17-40.
- López, F. (2007). Planificación territorial del turismo y sostenibilidad. *Turismo y Sociedad*, 8, 51-68. Obtenido de <https://revistas.uexternado.edu.co/index.php/tursoc/article/view/2169>
- López, F., Marchena, M., Antón, S., & Vera, J. (2011). *Análisis territorial del turismo y planificación de destinos turísticos*. Valencia: Tirant lo Blanch.
- López, J. (2018). Del Código Ético a la Convención Internacional. Un panorama crítico de la Organización Mundial del Turismo desde la perspectiva del Cosmopolitismo. *Oxímora Revista Internacional de Ética y Política*, 12, 205-223. doi:10.1344/oxi.2018.i12.20598

- Loza, A. (2021). Procedimiento para la identificación de actores sociales: custodios del patrimonio cultural inmaterial en ciudades patrimoniales. *Pasos*, 19(1), 117-143.
- Maestromey, M., & Wilches, S. (2007). Los recursos culturales bajo la óptica contable. En *XXVIII Jornadas Universitarias de Contabilidad*.
- Manchón, F., & Aranda, T. (2007). Transporte Aéreo y Turismo: Dos Industrias Estrechamente Relacionadas. *Estudios Turísticos*(172-173), 265-271.
- Martínez, G. (2014). La planificación estratégica como instrumento de la política turística. Estudio aplicado a la región de Murcia. Tesis Doctoral. Universidad de Murcia.
- Martínez, J. (2020). *Avances en investigación científica. Tomo I: Educación y humanidades*. Colombia: Corporación Universitaria Autónoma de Nariño.
- Martínez, M., Osorio, G., Castillo, M., & Arellano, H. (2012). Hacia una caracterización de la Política Turística. *Pasos. Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, 10(3), 417-428.
- Martínez, R., & Trejoluna, O. (2017). La percepción de seguridad de los turistas en un sitio de turismo religioso. *International Journal of Scientific Management and Tourism*, 3(4), 255-273.
- Mason, P. (2017). The Economic Impacts of Tourism. En *Geography of Tourism*. <https://doi.org/10.23912/9781911396437-3640>
- Mason, P. (2020). *Tourism Impacts, Planning and Management: Fourth Edition*. Taylor & Francis Inc. <https://doi.org/10.4324/9780429273544>
- Máttar, J., & Perrotti, D. (2014). *Planificación, prospectiva y gestión pública*. Santiago de Chile: Naciones Unidas, CEPAL. Obtenido de https://bibliotecadigital.seplan.planejamento.gov.br/bitstream/handle/iditem/514/08%20Planificacion_ILPES.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Mayntz, R. (2001). El Estado y la sociedad civil en la gobernanza moderna. *Revista del CLAD Reforma y Democracia*, 21, 1-8.
- Mazanec, J., & Ring, A. (2011). Tourism destination competitiveness: second thoughts on the World Economic Forum reports. *Tourism Economics*, 17(4), 725-751. doi:10.5367/te.2011.0065
- Mazanec, J., Wöber, K., & Zins, A. (2007). Tourism Destination Competitiveness: From Definition to Explanation? *Journal of Travel Research*, 46(1), 86-95. doi:10.1177/0047287507302389
- Medeiros, V., Gonçalves, L., & Camargos, E. (2019). La competitividad y sus factores determinantes: un análisis sistémico para países en desarrollo. *Revista de la CEPAL*(129), 7-27. Obtenido de https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/45005/RVE129_Medeiros.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Medina, J., & Ortigón, E. (2006). *Manual de Prospectiva y Decisión Estratégica: Bases Teóricas e Instrumentos para América Latina y el Caribe*. Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES). Santiago de Chile: Área de Proyectos y Programación.
- Meléndez, Á. (2016). Marca país más allá del logo. Productividad e identidad en el proceso. *Revista Gestión*(261), 20-25.
- Merino, M. (2010). *Fundamentos de Evolución de Políticas Públicas*. Madrid: Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios.
- Merino, M., & Cejudo, G. (2019). *Problemas, Decisiones y Soluciones: Enfoques de Política Pública*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Metropolitan Touring. (2019). Metropolitan Touring. Obtenido de *Nuestra Historia*: <https://www.metropolitantouring.com/nuestra-historia/>
- Mihalic, T. (1999). Environmental management of a tourist destination: A factor of tourism competitiveness. *Tourism Management*, 21, 65-78.

- Mill, R., & Morrison, M. (1992). *El Sistema de Turismo: Un Texto Introductorio* (2da edición). Prentice Hall College Div.
- Ministerio de Ambiente. (2009). *Ministerio de Ambiente*. Obtenido de Noticias: <http://www.ambiente.gob.ec/manana-celebramos-el-54-aniversario-de-la-creacion-del-parque-nacional-galapagos/>
- Ministerio de Economía Fomento y Turismo. (2020, junio 01). *Ministerio de Economía, Fomento y Turismo*. <https://www.economia.gob.ec/2020/06/01/ministerio-de-economia-lanza-plan-nacional-de-turismo-que-incluye-protocolos-sanitarios-subsidios-y-fondos-para-promocion.htm>
- Ministerio de Salud Pública. (2020). *Acuerdo N° 00126 - 2020 Declárese el Estado de Emergencia Sanitaria en Todos los Establecimientos del Sistema Nacional de Salud*. Quito: Ministerio de Salud Pública del Ecuador.
- Ministerio de Salud Pública. (2020). *Infografía Situación Nacional por COVID-19- Infografía 253*. Quito: Ministerio de Salud Pública.
- Ministerio de Turismo (2014-2017). *Programa Nacional Destinos Turísticos de Excelencia*. Quito, Ecuador.
- Ministerio de Turismo (Mintur). (2014). *Resumen 2014: Turismo ecuatoriano, en su mejor momento*. 30 de Diciembre del 2014, (Noticias), 25 de Julio del 2015.
- Ministerio de Turismo. (2018, mayo 11). *Ministerio de Turismo*. Obtenido de Mintur presenta un ambicioso plan para impulsar el turismo en el país: <https://www.turismo.gob.ec/mintur-presenta-un-ambicioso-plan-para-impulsar-el-turismo-en-el-pais/>
- Ministerio de Turismo. (1980-1984). *Plan Nacional de Desarrollo*. Quito.
- Ministerio de Turismo. (1999). *Plan de Competitividad Turística*. Quito: Mintur.
- Ministerio de Turismo. (2019). *Plan Nacional de Turismo 2030*. Quito, Ecuador: Mintur.
- Ministerio de Turismo. (2020). *Acuerdo Ministerial 014 Estatuto Mintur 2020*. Quito: Ministerio de Turismo.
- Ministerio de Turismo. (2019, febrero). *Ministerio de Turismo*. Obtenido de Ecuador en Cifras: <https://servicios.turismo.gob.ec/index.php/turismo-cifras/2018-09-19-17-01-51/movimientos-internacionales>
- Ministerio del Ambiente, Agua y Transición Ecológica. (2021). *Sistema Nacional de Indicadores Ambientales y Sostenibilidad*. <http://sinias.ambiente.gob.ec:8099/proyecto-sinias-web/start.jsf>
- Ministerio del Ambiente. (2019). *Sistema Nacional de Áreas Protegidas del Ecuador*. Obtenido de Parque Nacional Cotopaxi: <http://areasprotegidas.ambiente.gob.ec/es/areas-protegidas/parque-nacional-cotopaxi>
- Ministerio del Deporte. (2013). *Memorias del Deporte 2 Montañismo*. Quito, Ecuador: OCHOYMEDIO.
- Miño, A. (2013). Evaluación del impacto de ruido de tráfico aéreo en las zonas de influencia del aeropuerto internacional Mariscal Sucre de la ciudad de Quito, Ecuador. *Revista de Sonido y Acústica*, 4(1), 93-103. <http://marketing.udla.edu.ec/ojs/index.php/sonac/article/view/55>
- Miralbell, O., Arcarons, R., Capellá, J., González, R., & Pallas, J. (2010). *Gestión pública del turismo* (1ra ed.). Barcelona: Editorial UOC.
- Molina, S., & Rodríguez, S. (2005). *Planificación integral del turismo. Un enfoque para Latinoamérica*. México: Trillas.
- Monfort V. (2000). *La política turística: una aproximación*. Cuadernos de Turismo, 6, 7-27.
- Monge, J., & Arnandis, R. (2016). *Participación, intereses y relaciones de fuerza: análisis de divergencias y convergencias de los actores sobre la política pública turística del cantón Ambato (Tungurahua, Ecuador) para el periodo 2009 – 2019*. VII Congreso Internacional en Gobierno, Administración y Políticas Públicas GIGAPP, 1-24.

- Monge, J., & Yagüe, M. (2016). *El Desarrollo Turístico Sostenible: Tren Crucero del Ecuador. Estudios y Perspectivas en Turismo*, 25, 57-72.
- Monnier, E. (1995). *Evaluación de la acción de los poderes públicos*. Madrid: Instituto de Estudios Fiscales, Ministerio de Economía y Hacienda.
- Moreno, J., & Dueñas, B. (2018). *Sistemas de información empresarial: la información como recurso estratégico*. *Dominio de las Ciencias*, 4(1), 141-154. <https://www.dominiodelasciencias.com/ojs/index.php/es/article/view/728/813>
- Moscardo, G., Blackman, A., y Murphy, L. (2014). *Tourism development as Greek tragedy: implications for tourism development policy and education*. <https://researchonline.jcu.edu.au/34914>
- Mosquera-Laverde, W. E., Vásquez-Bernal, O. A., y Gomez-E., C. P. (2019). *Eco-touristic foresight in the Colombian post-conflict for the sustainability of the tourist service with emphasis on ecological marketing. Buenaventura case. Proceedings of the International Conference on Industrial Engineering and Operations Management*, July, 2428-2436. <http://ieomsociety.org/pilsen2019/papers/270.pdf>
- Muñoz, A. (2015). *La contradicción del turismo en la conservación y el desarrollo en Galápagos - Ecuador. Estudios y perspectivas en turismo*, 24(2), 399-413. <http://www.scielo.org.ar/img/revistas/eypt/v24n2/html/v24n2a12.htm>
- Navarro Celis, F., Almaguer Covarrubias, R., Moreno Velazco, F., & Hernández Rocha, N. P. (2020). *Estrategias comunicacionales en el sector turismo*. *Revista De Ciencias Sociales*, 26(1), 77-90. <https://doi.org/10.31876/rcs.v26i1.31312>
- Navarro, J. C., Arrivillaga-Henríquez, J., Salazar-Loor, J., y Rodríguez-Morales, A. J. (2020). *COVID-19 and dengue, co-epidemics in Ecuador and other countries in Latin America: Pushing strained health care systems over the edge*. En *Travel Medicine and Infectious Disease* (Vol. 37). <https://doi.org/10.1016/j.tmaid.2020.101656>
- Nazarko, J., Wnorowski, H., & Kononiuk, A. (2011). *Analiza strukturalna czynników rozwoju nanotechnologii w województwie podlaskim*. Białystok: Oficyna Wydawnicza Politechniki Białostockiej.
- Nel-lo Andreu, M. (2004). Evaluación de la infraestructura y servicios turísticos en áreas protegidas: El caso México y América Central. *Documentos Especiales*, 13, 347-363.
- Nieto Mejía, A., Félix Mendoza, Á. G., y León Cárdenas, M. J. (2018). *Planificación turística en territorios campesinos*. Bogotá, Corporación Universitaria Unitec. Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/uta/126377?page=35>.
- OBES (2020). *Delincuencia e inseguridad ciudadana en Ambato*. *Observatorio Económico y Social de Tungurahua*, 1-7.
- Ochoa, G. (2011). *Políticas públicas con enfoque de derechos y organizaciones no gubernamentales en Chile*. *Germina*, 1-28.
- Okumus, F., Altinay, L., Chathoth, P., y Köseoglu, M. A. (2019). *Strategic management in hospitality and tourism*. En *Strategic management for hospitality and tourism* (pp. 23-40). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781351188517-3>
- OMT Organización Mundial de Turismo. (2019). *Panoramas del Turismo Internacional Edición 2019*. Madrid: OMT.
- OMT-DITURIS. (1983). *Plan Maestro de Desarrollo Turístico*. Quito.
- OMT, Organización Mundial del Turismo. (10 de septiembre de 2020). *COVID Measures to Support Travel and Tourism*. Obtenido de <https://www.unwto.org/es/covid-19-measures-to-support-travel-tourism>
- OMT. (1999). *Guía para Administraciones Locales: Desarrollo Turístico Sostenible*. Madrid: Organización Mundial del Turismo (OMT).

- Organización Mundial del Turismo. (2020). *Barómetro OMT del Turismo Mundial mayo 2020 - Con especial enfoque en el impacto del COVID-19*. Madrid: Organización Mundial del Turismo.
- Organización Mundial del Turismo. (2020). *Informe sobre políticas sobre el turismo y la COVID-19 - 28 de Agosto del 2020*. Madrid: UNWTO.
- Osorio, M. (2006). La planificación turística. Enfoques y modelos. *Quivera. Revista de Estudio Territoriales*, 8(1), 291-314. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/401/40180113.pdf>
- Osuna, J., & Márquez, C. (s.f.). *Guía para la evaluación de políticas públicas*. Sevilla: Instituto de Desarrollo Regional Fundación Universitaria.
- Palacios, E., Pombosa, M., & Radicelli, C. (2020). *Análisis situacional y mapeo de actores clave en el desarrollo socio-económico de un destino turístico*. *Espacios*, 41(1), 1-26.
- Palomeque, F. (2008). *Valorización turística y planificación territorial*. *Turismo y Sociedad*, 50-68.
- Parque Nacional Galápagos Ecuador. (2019). *Parque Nacional Galápagos Ecuador*. Obtenido de <http://www.galapagos.gob.ec/areas-prottegidas-3/>
- Parsons, W. (2007). *Políticas públicas: una introducción a la teoría y la práctica del análisis de políticas públicas*. México: FLACSO.
- Pearce, D. (1989). *Desarrollo turístico. Su planificación y ubicación geográfica*. México: Editorial Síntesis.
- Pérez, R., & Vargas, H. (2016). El uso del método MICMAC, para la definición de procesos de intervención en las organizaciones. *Ciencia y Poder Aéreo*, 11(1), 92-105. <http://dx.doi.org/10.18667/cienciaypoderaereo.156>
- Pérez, S. (2017). La planificación y prevención de los impactos ambientales del turismo como herramienta para el desarrollo sostenible: Caso de estudio Timotes, Venezuela. *Revista Interamericana de Ambiente y Turismo*, 13(2), 164-183. <https://doi.org/10.4067/s0718-235x2017000200164>
- Pierre L. y Le Galès P. (2007). "Introduction: Understanding Public Policy through Its Instruments. From the Nature of Instruments to the Sociology of Public Policy Instrumentation. *Governance: An International Journal of Policy, Administration, and Institutions*, 1(20), 1-21.
- Pike, S. (2012). Destination Positioning Opportunities Using Personal Values: Elicited through the Repertory Test with Laddering Analysis. *Tourism Management*, 33, 100-107.
- Pinheiro, S., y Eniele, K. (2020). Análisis del Comportamiento Resiliente de los Gestores de Turismo. *Estudios y Perspectivas en Turismo*, 29, 331-348. http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1851-17322020000200331
- Plan de Creación de Oportunidades 2021-2025*. Secretaría Nacional de Planificación, Quito, Ecuador.
- Plan Estratégico Nacional de Desarrollo Turístico Sostenible*. (2020). Quito: Ministerio de Turismo.
- Plan Maestro de Desarrollo Turístico del Ecuador*. 2 Tomos, Ministerio de Industrias Comercio e Integración. Dituris. Quito 1983.
- Plan Nacional de Turismo. (2030). *Plan Nacional de Turismo*. Quito: Ministerio de Turismo.
- Polanco, D., Araujo, M., Portugal, C., Guamialamá, J., Valdés, M., & Salazar, D. (2020). Análisis del emprendimiento turístico en Ecuador y su impacto en la sociedad. Caso de estudio: empresas familiares en la parroquia de Mindo. *Siembra*, 7(1). http://scielo.senescyt.gob.ec/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2477-88502020000200060
- Policía Nacional del Ecuador (2020). *Observatorio Estadístico*. Ambato: Policía Nacional del Ecuador.

- Policía Nacional del Ecuador. (2020). *Observatorio Estadístico*. Ambato: Policía Nacional del Ecuador.
- Porras, F. (2019). *Gobernanza: Propuestas, Límites y Perspectivas*. México: Instituto de Investigaciones Dr. José María Luis Mora.
- Porter, M. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*. Harvard Business Review.
- Porter, M. (2015a). *Ventaja Competitiva* (2da ed.). México: Grupo Editorial Patria.
- Porter, M. (2015b). *Estrategia Competitiva. Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia* (2da ed.). México: Grupo Editorial Patria.
- Poveda, G., y Rendón, J. (2018). *Incentivo del Turismo en el Ecuador*. Observatorio de la Economía. <https://www.eumed.net/rev/oel/2018/04/turismo-ecuador.html>
- Pozo, M., Gutiérrez, J., & Rodríguez, C. (2007). *El uso del método Delphi en la definición de los criterios para una formación de calidad en animación sociocultural y tiempo libre*. Revista de Investigación Educativa, 25(2), 351-366.
- Prada-Trigo, J. (2016). *Desarrollo Territorial en Tres Ciudades Medias Ecuatorianas: Efecto de las Estrategias Locales en la Aplicación del Plan Nacional del "Buen Vivir" y el Cambio en la Matriz Productiva*. Cuadernos Geográficos, 55(1), 125-148. <https://pure.ups.edu.ec/es/publications/territorial-development-in-three-medium-sized-cities-ecuadorian-c>
- Price, B. (2005). *Delphi Survey Research and Older People*. Nursing Older People, 25-31.
- Prieto, J., & Soto, D. (2019). *Proceso Histórico de la Inserción Turística en la Segunda Mitad del Siglo XX en la Ciudad de Cuenca*. Tesis de Pregrado. Cuenca, Ecuador: Universidad de Azuay.
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). (2004). In *"Feria de Conocimiento de Gobernabilidad Local en América Latina"*. En Proyecto Regional de Gobernabilidad Local para América Latina. Bogotá: PNUD.
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. (1997). *Governance for sustainable human development*. New York: PNUD.
- Pulido, J., & Rodríguez, B. (2014). *Reinterpretando el Índice Global de Competitividad Turística del World Economic Forum*. Alicante: XVIII Congreso Internacional AECIT. "Turismo: Liderazgo, Innovación y Emprendimiento".
- Queiroz, F., & Rastrollo, M. (2015). *El estado del arte en gobernanza de destinos turísticos*. Tourism & Management Studies, 11(2), 47-55. <https://www.redalyc.org/pdf/3887/388743884005.pdf>
- Querejazu, A. (2020). *Comprendiendo y Cuestionando la Gobernanza Global*. Colombia Internacional(102), 63-86.
- Quintero, P., Bernal, C., & López, H. (2005). *La Competitividad Turística de Cartagena de Indias: Análisis del Destino y Posicionamiento en el Mercado*. Cartagena: Observatorio del Caribe Colombiano.
- Quinteros, J., & Hamann, A. (2016). *Planeamiento Estratégico Prospectivo: Métodos Mactor y SMIC*. Lima: Fondo Editorial Universidad San Ignacio de Loyola. https://books.google.com.ec/books?hl=es&lr=&id=n9eEDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA14&dq=m%C3%A9todo+mactor&ots=4J0yOHnxOn&sig=klv__DC2ThV3oPSGRdMFW95CjZc&redir_esc=y#v=onepage&q=m%C3%A9todo%20mactor&f=true
- Quinónez, F. (2022). *Living Borders as an Alternative for the Development of the Northern Zone in the Province of Esmeraldas, Ecuador*. Journal of Business and Entrepreneurial Studies. <https://doi.org/10.37956/jbes.v5i1.267>
- Radcliffe, S. A. (2012). *Development for a Postneoliberal Era? Sumak Kawsay, Living Well and the Limits to Decolonization in Ecuador*. Geoforum, 43(2), 240-249. <https://doi.org/10.1016/j.geoforum.2011.09.003>

- Ramírez de Castillo, A., y Castillo, F. J. (2019). *El Turismo Ecuatoriano como una Actividad Enriquecedora para una Cultura de Paz*. Revista Metropolitana de Ciencias Aplicadas, 2(1), 127-133. <http://remca.umet.edu.ec/index.php/REMCA/article/view/100>
- Razquin, L. (2002). *Planificación Turística y Planificación Territorial: La Necesidad de una Convergencia*. Valencia: Tirant lo Blanch.
- Real Academia de la Lengua Española (2001). *Diccionario de la lengua española* (22ª ed.). Madrid: RAE.
- Real Academia de la Lengua Española. (2001). *Diccionario de la Lengua Española* (22nd ed.). Madrid: RAE.
- Reinoso, A. (2015). *La Estrategia Territorial Nacional en el Contexto del Plan Nacional del Buen Vivir 2013-2017*. En *Journal of Chemical Information and Modeling*. <http://repositorio.puce.edu.ec/handle/22000/8561>
- Reza, M., Hasan, M., Deniz, C., Yüzbaşıoğlu, N., & Ahmadi, V. (2019). *Estudios Futuros del Turismo Espiritual basado en la Matriz Metodología de Impactos Cruzados y Sistemas Blandos*. *International Journal of Tourism and Spirituality*, 3(2), 19-41.
- Reza, M., Hasan, M., Deniz, C., Yüzbaşıoğlu, N., & Ahmadi, V. (2019). *Estudios futuros del Turismo Espiritual basado en la Matriz Metodología de Impactos Cruzados y Sistemas Blandos*. *International Journal of Tourism and Spirituality*, 3(2), 19-41. doi:<http://dx.doi.org/10.21138/bage.2716>
- Riasi, A. (2015). *Competitive Advantages of Shadow Banking Industry: An Analysis Using Porter Diamond Model*. *Business Management and Strategy*, 6(2), 15-27. <http://dx.doi.org/10.5296/bms.v6i2.8334>
- Richey, J., Mar, B., & Horner, R. (1985). *The Delphi Technique in Environmental Assessment: Implementation and Effectiveness*. *Journal of Environmental Management*, 21, 135-146.
- Ritchie, B., & Crouch, G. (2003). *The Competitive Destination: A Sustainable Tourism Perspective*. Trowbridge: CABI Publishing.
- Ritchie, B., & Crouch, G. (2005). *The Competitive Destination: A Sustainable Tourism Perspective*. Trowbridge: CABI Publishing.
- Rivas, J., & Magadán, M. (2012). *Planificación Turística y Desarrollo Sostenible*. Oviedo: Septem Ediciones.
- Rivera, M. A. (2017). *The Synergies between Human Development, Economic Growth, and Tourism within a Developing Country: An Empirical Model for Ecuador*. *Journal of Destination Marketing and Management*, 6(3), 221-232. <https://doi.org/10.1016/j.jdmm.2016.04.002>
- Riviera, J., Bassotti, G., Chías, J., García, F., Quirola, D., & Garces, S. (2007). *Diseño del Plan Estratégico de Desarrollo de Turismo Sostenible para Ecuador "PLANDETUR2020"*. Quito: Banco Interamericano para el Desarrollo BID.
- Rodas, P. (2014). *Plan de Marketing Turístico para el Desarrollo Comercial del Cantón Bolívar*. <http://190.15.136.145/handle/42000/118>
- Rodrigues, L., & Carresqueira, H. (2011). *Análisis del Desempeño Competitivo de los Destinos Turísticos Balnearios*. *Estudios y Perspectivas en Turismo*, 20, 855-875. <https://www.redalyc.org/pdf/1807/180722696006.pdf>
- Rodríguez, Á. (15 de marzo de 2015). *SEDTA: La Empresa Alemana que Volaba a Cuenca entre 1939 y 1941*. *El Telégrafo*, pág. 1. <https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/regional/1/sedta-la-empresa-alemana-que-volaba-a-cuenca-entre-1939-y-1941>
- Rodríguez, J., & Rubio, L. (2016). *Estudio de la Competitividad Turística de la Unión Europea a partir del Modelo Cuantitativo Objetivo*. *Esic Market Economics and Business Journal*, 47(2), 209-232.

- Rojas, S. V., y Llanos, S. (2016). *Ecuador: La Democracia después de Nueve Años de la “Revolución Ciudadana” de Rafael Correa*. *Revista de Ciencia Política*, 36(1), 145-175. <https://doi.org/10.4067/S0718-090X2016000100007>
- Roncal, C. (2019). *Prospectiva Estratégica para Gestionar el Turismo Sostenible en la Región Lambayeque*. Tesis de Maestría. Universidad Nacional Pedro Ruíz Gallo. Obtenido de <https://repositorio.unprg.edu.pe/handle/20.500.12893/8000>
- Roth, N. (2020). *Enfoques para el Análisis de Políticas Públicas*. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia.
- Rozas, P. (2010). *América Latina: Problemas y Desafíos del Financiamiento de la Infraestructura*. Chile: ONU.
- Ruiz, M. d. (2018). *Alianzas estratégicas en el sector turístico: colaboración y rivalidad en entornos empresariales*. *International Journal of Tourism*, 5(9), 16-25. <https://idus.us.es/bitstream/handle/11441/77277/alianzas%20estrat%c3%a9gicas%20en%20el%20sector%20turistico.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Ruiz, M., Jimenez, R., Marquez, M., & Alleyne, O. (1994). Salud y turismo. *Salud Pública en México*, 36(1), 61-69.
- Ruiz, S., & Parada, O. (2014). *Diagnóstico Prospectivo del Servicio de Recepción al Turismo de Crucero. Un Reto para Santiago de Cuba*. Anuario Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, 5.
- Sabatier, P. (1999). *Theories of the Policy Process, Theoretical Lenses on Public Policy*. Boulder, Colorado: Westview Press.
- Saeteros, A. M., Da Silva, E. V., y Calles, V. G. (2017). Análisis de la Demanda del Turismo para la Gestión Sustentable del Destino en las Islas Galápagos, Ecuador. *Anais Brasileiros de Estudos Turísticos - ABET*, 78-88. <https://doi.org/10.34019/2238-2925.2017.v7.3158>
- Salazar, C. (1994). *Marketing Político* (2da ed.). Bogotá: Presencia.
- Salazar, C. (2013). *Enfoque Propio de la Política Pública para América Latina*. *ISSU*, 1, 1-26.
- Sampieri, R. (2014). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw Hill Education.
- Sánchez, M. (2006). Elaboración de un Ranking de Competitividad de los Destinos Turísticos Españoles: un Análisis Provincial mediante Modelos de Estructura Latente. *Revista de Análisis Turístico*(1), 4-22.
- Santana, A. (2003). De manera conjunta, las variables reguladoras ya mencionadas son las que determinan el normal funcionamiento del sistema y aportan a la consecución de las variables clave identificadas en el estudio. *Pasos*, 1(1), 1-12.
- Subsecretaría de Planificación y Políticas Públicas (SENPLADES). (2009). *Manual para Formulación de Políticas Públicas Sectoriales*. Quito: SENPLADES.
- Secretario Nacional de Planificación. (2022). *Guía de Evaluación de Políticas Públicas*. Quito: Registro Oficial 129, 18-VIII-2022.
- Segura, G. (2003). *Plan de Acción Gubernamental para Mejorar la Competitividad del Conglomerado de Turismo*. Quito, Ecuador: Banco Interamericano de Desarrollo.
- SENPLADES. (2009). *Manual para la Formulación de Políticas Públicas Sectoriales*. Quito: SENPLADES.
- Serrano, A., Montoya, L., & Cazares, I. (2018). *Análisis de la sostenibilidad y competitividad turística en Colombia*. *Gestión y Ambiente*, 22(1), 99-109. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6687502>
- Severino, P. E., Medina Giacomozzi, Á., y Pujol-Cols, L. (2018). Responsabilidad Social en Escuelas de Educación Primaria en Chile: Tensiones y Desafíos. *Revista Encuentros*, 16(02), 11-22. http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1692-58582018000200011

- Sharpley, R. (2018). *Tourism, Tourists and Society, Fifth Edition*. Taylor and Francis. <https://doi.org/10.4324/9781315210407>
- Sheppard, V., & Fennell, D. (2019). Progress in Tourism Public Sector Policy: Toward an Ethic for Non-Human Animals. *Tourism Management*, 73, 134-142.
- Steurer, J. (2011). The Delphi Method: An Efficient Procedure to Generate Knowledge. *Skeletal Radiol*, 40, 959-961.
- Stevenson, N., Airey, D., & Miller, G. (2008). Tourism Policy Making: The Policymakers' Perspectives. *Annals of Tourism Research*, 35(3), 732-750.
- Stufflebeam, D., & Shinkfield, A. (1987). *Evaluación Sistemática. Guía Teórica y Práctica*. Madrid: Paidós/MEC.
- Sulca, G. (2020). Aplicación del Marco de Gobernanza Multinivel: Política Pública Misión Casa para Todos. *Economía y Negocios UTE*, 11(1), 21-33.
- Suno Wu, J., Barbrook-Johnson, P., & Font, X. (2021). *Participatory Complexity in Tourism Policy: Understanding Sustainability Programmes with Participatory Systems Mapping*. *Annals of Tourism Research*, 90, 1-13.
- Sunyer, N., Clave, A., Donaire, J., Jiménez, B., Hernández, M., Olivares, D., . . . Blázquez, J. (2005). *Planificación Territorial del Turismo*. Barcelona: Editorial UOC.
- Suryahani, I., Susilowati, I., & Nugroho, M. (2020). Management of Natural and Cultural Tourism in Dieng, Indonesia: Empirical Study with Mactor Analysis. *International Journal of Management*, 11(7), 1232-1241. Doi:<http://dx.doi.org/10.21138/bage.2716>
- Szpilko, D. (2014). Structural Analysis of the Interactions Between the Factors of Development of Tourism in the Podlaskie Province. *Problemy Eksploatacji Maintenance Problems*(4), 109-122.
- Szpilko, D. (2020). Foresight as a Tool for the Planning and Implementation of Visions for Smart City Development. *Energies*, 13. <https://doi.org/10.3390/en13071782>
- Szpilko, D., Glińska, E., & Szydło, J. (2020). STEEPVL and Structural Analysis as Tools Supporting Identification of the Driving Forces of City Development. *European Research Studies Journal*, 23(3), 340-363. Obtenido de <https://www.um.edu.mt/library/oar/bitstream/123456789/58010/1/STEEPVL%20and%20Structural%20Analysis%20as%20a%20Tools%20Supporting%20Identification%20of%20the%20Driving%20Forces%20of%20City%20Development.pdf>
- Tamayo, M. (1997). El Análisis de las Políticas Públicas. En Rafael Bañón y Ernesto Castillo (Comps.), *La Nueva Administración Pública*. Madrid: Alianza Editorial.
- TAME. (2019). *Tame Ecuador*. Obtenido de <https://www.tame.com.ec/index.php/es/inicio/informacion-corporativa/nuestra-historia>
- Tapia, H., Erazo, J., Narváez, C., & Matovelle, M. (2020). *Estrategias para fomentar el emprendimiento y desarrollo empresarial. Caso: Universidad Católica de Cuenca*. Revista Arbitrada Interdisciplinaria KOINONIA, 5(10), 833-861. DOI
- Tarlow, P. (2016). Seguridad en el Turismo. *El Periplo Sustentable*, 296
- Torres, A., Cruz, G., & Arizpe, O. (2017). Priorización de Viajes y Turismo Frente a la Sustentabilidad Ambiental: Análisis de Correlación Aplicado a México. *Anais Brasileiros de Estudos Turísticos*, 61-73.
- Transport. (08 de abril de 2016). Guía Ecuatoriana de Transporte y Turismo. Obtenido de <https://transport.ec/perfil-profesional/cecil-teran-lider-de-la-primera-agencia-de-viajes-del-ecuador/>
- Tren Ecuador. (2019). *Tren Ecuador*. Obtenido de <http://trenecuador.com/es/nosotros/historia/>

- Tyler, D., & Dinan, C. (2010). *The Role of Interested Groups in England's Emerging Groups in England's Emerging. Current Issues in Tourism*, 210-252.
- Ulqinaku, A., y Sarial-Abi, G. (2021). Tourism Implications of Online Response to Terrorism. *Annals of Tourism Research*, 86. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2020.102914>
- Valarezo, G., & Torres, V. (2004). *El Desarrollo Local en el Ecuador. Historia, Actores y Métodos*. Quito, Ecuador: Abya-Yala.
- Valarezo, J. (2009). *La Fiesta Popular Tradicional del Ecuador*. Quito, Ecuador: Fondo Editorial Ministerio de Cultura.
- Valencia, L. (2012). La Relación Ejecutivo – Legislativo en la Elaboración de Políticas Públicas. *Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey. Confines de Relaciones Internacionales y Ciencia Política*, 8(16), 11-37.
- Valls, F. (2019, mayo 16). *Destinos Turísticos: Definición, funciones, agentes, componentes y estructura*. <http://cloudtourism.pbworks.com/w/page/16041344/1-6%20Destinos%20Tur%C3%ADsticos%3A%20Definici%C3%B3n%2C%20funciones%2C%20agentes%2C%20componentes%20y%20estructura>
- Vargas, F. (2019). Condiciones de Competitividad de Santa Marta (Colombia) como Destino Turístico: Percepción de sus Principales Actores. *Revista de Turismo, Patrimonio y Desarrollo*, 6(11). Obtenido de <https://revistaturpade.lasallebajio.edu.mx/index.php/turpade/article/view/40/37>
- Vega, V., & Vasallo, Y. (2017). *Planificación y competitividad turística: Caso Ecuador*. Universidad Regional Autónoma de los Andes (UNIANDES) ed. Ambato-Ecuador: El Siglo.
- Vegas, H. (2017). *Políticas públicas y gobernanza: Articulación para una gestión pública local autónoma*. Polis, *Revista Latinoamericana*, 48, 1-14.
- Velasco, M. (2008). *Gestión de destinos: ¿gobernabilidad del turismo o gobernanza del destino? XVII Simposio Internacional de Turismo y Ocio*, ESADE.
- Velasco, M. (2011). *La política turística. Una arena de acción autónoma*. *Cuadernos de Turismo*, (27), 953-969.
- Velasco, M. (2014). *Gobernanza turística: ¿Políticas públicas innovadoras o retórica banal? Cuaderno Virtual de Turismo*, 14(1), 9-22. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/1154/115437784002.pdf>
- Velasco, M. (2016). *Entre el poder y la racionalidad: gobierno del turismo, política turística, planificación turística y gestión pública del turismo*. *PASOS*, 14(3), 577-594.
- Vera, J., Palomeque, F., Maecheda, M., & Anton, S. (2011). *Análisis territorial del turismo y planificación de destinos turísticos*. Valencia: Tirant lo blanh.
- Vergara, J., Fontalvo, T., & Maza, F. (2010). *La planeación por escenarios: Revisión de conceptos y propuestas metodológicas*. *Prospektivagrarza*, 8(2), 21-29.
- Vergara, J., Morelos, J., & Fontalvo, T. (2012). Medición del potencial de asociatividad entre empresas empleando el método MACTOR. *Global Conference on Business and Finance Proceedings*, 7(1), 884-893.
- Villacís, K. (2019). *Planeación estratégica para la Cámara de Turismo del cantón Patate, provincia de Tungurahua. Tesis de Grado*. Universidad Regional Autónoma de los Andes. Obtenido de <https://dspace.uniandes.edu.ec/bitstream/123456789/10832/1/PIUAETH014-2019.pdf>
- Villalba, R. C., Vélez, J. L., & Velásquez, J. Y. (2014). *La marca país: su origen y evolución, caso Ecuador. Retos*. <https://reunir.unir.net/handle/123456789/5998>
- Vogel, M. (2013). *Foda matemático*. Argentina: Club tablero de comando.
- Von der Gracht, H. (2012). *Consensus Measurement in Delphi Studies: Review and Implications for Future Quality Assurance*. *Technological Forecasting and Social Change*, 79(8), 1525-1536.

- Wang, Y., Han, L., & Ma, X. (2022). *International tourism and economic vulnerability*. *Annals of Tourism Research*, 94, 1-15.
- Webster, C., & Ivanov, S. (2014). *Transforming competitiveness into economic benefits: Does tourism stimulate economic growth in more competitive destinations?* *Tourism Management*, 40, 137-140. doi:10.1016/j.tourman.2013.06.003
- Whittingham, M. (2005). *Aportes de la teoría y la praxis para la nueva gobernanza*. *Revista Reforma y Democracia*, 3, 1-15.
- World Economic Forum. (2022). *Travel & Tourism Development Index 2021 Rebuilding for a Sustainable and Resilient Future*. World Economic Forum.
- Yáñez, C. G. A., Cejas, M., Freire, Y. M. O., & Yanes, D. A. (2019). *Ecoturismo factor que impulsa el desarrollo del Ecuador*. *Revista Agrollania de Ciencia y Tecnología*, 17.
- Yumisaca, J., Plaza, S., & Mendoza, A. (2022). *Bottom-up en la planificación del turismo sostenible: el caso de las comunidades del litoral santaelenense en Ecuador*. *Revista Ciencias Pedagógicas e Innovación*, 9(2), 46-53.
- Zambrano, V., Arango, X., Leyva, O., & Cuevas, V. (2013). *Identificación de variables clave del perfil docente en ciencias políticas*. *Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 3(6). Obtenido de https://www.researchgate.net/figure/Figura-1-Plano-de-Influencia-y-Dependencia_fig1_313086787
- Zarta, P. (2018). *La sustentabilidad o sostenibilidad: un concepto poderoso para la humanidad*. *Tabula Rasa*, 28, 409-423. <https://doi.org/10.25058/20112742.n28.18>
- Zelicovich, J. (2022). *La teoría de Gobernanza Global como enfoque analítico y los puentes conceptuales con el debate latinoamericano*. *Colombia Internacional*(109), 171-195.
- Zhang, H., Gu, C.-l., Gu, L.-w., & Zhang, Y. (2011). *The Evaluation of Tourism Destination Competitiveness by TOPSIS & Information Entropy – A Case in the Yangtze River Delta of China*. *Tourism Management*, 32, 443-451. doi:

Anexos

Anexo 1: Reporte Informe MICMAC

MICMAC – MICMAC

Page 1 / 2

REPORTE INFORME MICMAC



*El método MICMAC ha sido creado por Michel Godet y desarrollado dentro en el LIPSOR - Cf M.Godet, Manuel de prospective stratégique, Tome 2 Editions Dunod 2001
- Cf M.Godet, Creating Futures Scenario Planning as a strategic Management Tool, Editions Economica*

PRESENTACION DE LAS VARIABLES

1. LISTA DE VARIABLES

1. Ambiente de negocios (AmbNeg)
2. Preparación para las TIC's (Tic's)
3. Priorización de los viajes y turismo en el Gobierno (PriGob)
4. Promoción (ProProm)
5. Infraestructura aérea (InfAer)
6. Infraestructura terrestre (InfTerr)
7. Sostenibilidad del medio ambiente (SosAmb)
8. Condiciones y resiliencia socioeconómica (ConSocioec)
9. Seguridad y protección (SegPro)
10. Salud e higiene (SaldHig)
11. Recursos humanos y mercado laboral (RecHum)
12. Competitividad de precios (ComPr)
13. Infraestructura de servicios turísticos (InfTuris)
14. Recursos naturales (RecNat)
15. Recursos culturales (RecCult)
16. Presión e impacto de la demanda de viajes y turismo (PreTur)

RESULTADOS DEL ESTUDIO

Matriz de valoración

	1 : AmbNeg	2 : Tic's	3 : PriGob	4 : ProProm	5 : InfAer	6 : InfTerr	7 : SosAmb	8 : ConSocioec	9 : SegPro	10 : SaldHig	11 : RecHum	12 : ComPr	13 : InfTuris	14 : RecNat	15 : RecCult	16 : PreTur
1 : AmbNeg	2370	2078	2096	2158	1751	1682	2010	2224	1878	1736	2066	2191	2228	1395	1717	2006
2 : Tic's	2382	2068	2120	2194	1736	1703	1995	2230	1900	1766	2069	2191	2220	1399	1726	2035
3 : PriGob	2237	1949	1963	2057	1643	1593	1884	2095	1768	1646	1931	2051	2077	1312	1622	1904
4 : ProProm	2043	1774	1815	1878	1499	1438	1733	1928	1602	1487	1756	1860	1896	1174	1468	1754
5 : InfAer	1917	1646	1703	1735	1375	1338	1587	1801	1506	1391	1636	1747	1770	1102	1372	1624
6 : InfTerr	2170	1877	1876	2007	1595	1524	1850	2039	1680	1573	1864	1965	1997	1250	1558	1840
7 : SosAmb	2101	1817	1868	1898	1511	1443	1748	1988	1629	1524	1796	1932	1931	1229	1494	1772
8 : ConSocioec	2518	2179	2247	2282	1842	1788	2094	2352	2013	1844	2156	2302	2348	1467	1821	2155
9 : SegPro	2462	2135	2143	2282	1809	1732	2093	2321	1904	1795	2102	2227	2264	1407	1777	2104
10 : SaldHig	2203	1894	1922	2027	1604	1549	1869	2071	1718	1594	1888	1992	2026	1256	1585	1877
11 : RecHum	2135	1840	1876	1949	1545	1489	1786	2018	1669	1543	1816	1940	1955	1228	1535	1819
12 : ComPr	1991	1715	1738	1819	1450	1402	1678	1870	1554	1427	1679	1785	1832	1122	1431	1699
13 : InfTuris	2469	2164	2184	2304	1833	1773	2103	2315	1944	1851	2158	2278	2296	1453	1800	2128
14 : RecNat	2511	2178	2212	2324	1843	1789	2124	2370	1993	1846	2169	2294	2336	1455	1832	2154
15 : RecCult	2194	1898	1916	2009	1593	1553	1850	2049	1715	1584	1875	1984	2036	1255	1573	1854
16 : PreTur	2323	2005	2033	2118	1705	1645	1970	2164	1834	1685	2009	2114	2157	1344	1671	1975

© LIPSOR-EPITA-MICMAC

Fuente : Software MICMAC



El método MICMAC ha sido creado por Michel Godet y desarrollado dentro en el LIPSOR - Cf M.Godet, *Manuel de prospective stratégique*, Tome 2 Editions Dunod 2001
- Cf M.Godet, *Creating Futures Scenario Planning as a strategic Management Tool*, Editions Economica

Anexo 2: Rapport final Mactor MACTOR 2

Page 1 / 4

Rapport final Mactor MACTOR2



Mactor – Método actualizado por © François Bourse y Michel Godet. Aplicativo gratuito financiado por el Círculo de Acción Prospectiva (CAP prospectiva) y 3IE EPITA.

I. PRESENTACIÓN DE LOS ACTORES

1. LISTA DE ACTORES

1. Cámara Provincial de Turismo de Tungurahua (CAPTUR)
2. Movimiento Indígena de Tungurahua (MIT)
3. Universidad Privada (UniPri)
4. Asociación de Fotógrafos del Ecuador (AsoFot)
5. Consejo Nacional de Gobiernos Parroquiales Rurales de Tungurahua (Conagopare)
6. Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Ambato (GADMA)
7. Fundación Ecominga (sector ambiental) (Ecominga)
8. Centro de Turismo Comunitario (CTC)
9. Universidad Pública (UniPub)
10. Ministerio de Ambiente (MAE)
11. Gobierno Provincial de Tungurahua (GobProv)
12. Cámara Artesanal de Tungurahua (CamArt)
13. Casa de la Cultura Ecuatoriana (CCE)
14. Ministerio de Turismo (Mintur)

II. PRESENTACIÓN DE OBJETIVOS

1. LISTA DE OBJETIVOS

Condiciones y resiliencia socioeconómica	ConSocioecon	Impulsar el bienestar socioeconómico con igualdad de oportunidades en del cantón Ambato
Priorización de los viajes y turismo en el Gobierno	PriGob	Implementar estrategias para que el turismo sea una prioridad a nivel gubernamental asignando un adecuado gasto público para su desarrollo
Ambiente de negocios	AmbNeg	Incrementar un adecuado ambiente de negocios para habitantes y turistas, orientados hacia actividades mayormente de corte alternativo y especializado
Infraestructura de servicios turísticos	InfTuris	Desarrollar productos turísticos mediante la implementación de infraestructura de servicios para el visitante, el encadenamiento y posicionamiento mercantil de los mismos así como la definición de vivencias y valores agregados a ellos.
Preparación para las TIC's	Tic's	Gestionar la información turística clave mediante plataformas digitales con información relevante sobre el turismo en el cantón para los diferentes actores del sector: empresarios y emprendedores, clientes y autoridades.
Presión e impacto de la demanda de viajes y turismo	PreTur	Manejar adecuadamente los recursos naturales y culturales para evitar un impacto negativo de la demanda



III. DATA INPUT MATRICES

1. MATRIZ DE INFLUENCIAS DIRECTAS (MID)

The Matrix of Direct Influences (MDI) Actor X Actor created from the actors' strategies table, describes the direct influences actors have on each other.

MID	CAPTUR	MIT	UniPri	AsoFot	Conagopare	GADMA	Ecominga	CTC	UniPub	MAE	GobProv	CamArt	CCE	Mintur
CAPTUR	0	0	4	3	2	4	2	4	4	2	4	3	1	4
MIT	4	0	3	2	0	4	3	2	3	4	2	2	2	2
UniPri	4	3	0	2	4	4	3	4	2	4	4	4	2	3
AsoFot	2	2	2	0	2	3	2	1	3	2	3	2	2	3
Conagopare	2	3	4	0	0	2	2	3	4	2	3	1	0	2
GADMA	1	2	3	2	4	0	2	2	3	3	4	2	1	3
Ecominga	2	2	2	2	2	3	0	1	1	2	2	1	1	3
CTC	3	4	2	0	2	3	0	0	3	2	4	0	0	3
UniPub	3	1	3	2	3	4	3	2	0	4	4	1	2	4
MAE	2	2	3	2	2	2	3	2	3	0	3	1	2	3
GobProv	3	2	4	1	2	4	1	1	4	2	0	1	1	3
CamArt	3	3	2	1	3	2	2	3	2	3	3	0	4	3
CCE	3	2	3	4	2	3	2	2	3	3	3	3	0	3
Mintur	2	1	2	0	2	3	1	1	2	3	3	0	0	0

© LIPSOR-EPITA-MACTOR

Las influencias se puntúan de 0 a 4 teniendo en cuenta la importancia del efecto sobre el actor :

0 : Sin influencia

1 : Procesos

2 : Proyectos

3 : Misión

4 : Existencia

2. MATRIZ DE POSICIONES VALORADAS (2MAO)

The matrix of valued positions Actor X Objective (2MAO) provides information on the actor's stance on each objective (pro, against, neutral or indifferent) and the hierarchy of its objectives.

2MAO	ConSocioecon	Prigob	AmbNeg	InfTunis	Tics	PreTur
CAPTUR	4	4	3	3	3	3
MIT	4	4	3	4	4	4
UniPri	4	4	4	4	4	4
AsoFot	1	1	0	0	-1	-1
Conagopare	4	4	3	4	4	4
GADMA	4	4	3	4	3	4
Ecominga	3	3	3	3	3	3
CTC	3	3	3	3	3	3
UniPub	1	2	3	3	2	3
MAE	1	1	2	1	1	2
GobProv	2	4	4	4	3	3
CamArt	1	2	1	1	1	2
CCE	4	4	3	4	3	4
Mintur	4	4	3	3	3	4

© LIPSOR-EPITA-MACTOR

El signo indica si el actor es favorable u opuesto al objetivo



- 0 : El objetivo es poco consecuente
 1 : El objetivo pone en peligro los procesos operativos(gestion, etc ...) del actor/ es indispensable para sus procesos operativos
 2 : El objetivo pone en peligro el éxito de los proyectos del actor / es indispensable para sus proyectos
 3 : El objetivo pone en peligro el cumplimiento de las misiones del/ es indispensable para su misión
 4 : El objetivo pone en peligro la propia existencia del actor / es indispensable para su existencia

IV. RESULTS OF THE STUDY

1. DIRECT AND INDIRECT INFLUENCES

1. Matriz de Influencias Directas e Indirectas (MDII)

The MDII matrix determines the direct or indirect influences of order 2 between actors. The utility of this matrix is its more complete vision of the games of competitiveness (an actor can reduce the number of choices of another by influencing it through an intermediary actor). The "sum" operation used to calculate the MDII does not produce (in this new matrix) the same scale of intensities adopted to evaluate direct influences in MDI. Despite this, values in MDII are a good indicator of the importance of direct and indirect influences actors have on each other. Two indicators are calculated from the MDII:

- The degree of direct and indirect influence of each actor (Ii, by summing rows).
- The degree of direct and indirect dependence of each actor (Di, by summing columns).

MIDI	CAPTUR	MIT	UniPri	AsoFot	Conagopare	GADMA	Ecominga	CTC	UniPub	MAE	GobProv	CamArt	CCE	Mintur	I
CAPTUR	28	25	29	16	29	34	21	24	29	30	36	17	15	33	338
MIT	27	21	30	19	28	31	24	23	28	29	31	18	16	31	335
UniPri	31	27	35	19	29	36	25	28	35	32	38	20	18	35	373
AsoFot	26	21	28	18	25	29	23	22	27	28	29	17	16	29	320
Conagopare	26	20	26	16	22	28	20	21	25	26	27	15	13	26	289
GADMA	27	23	31	16	26	29	23	22	29	28	31	16	16	29	317
Ecominga	21	19	23	16	21	24	19	19	23	24	24	16	14	24	268
CTC	22	16	24	14	18	26	18	17	24	23	24	13	11	23	256
UniPub	26	23	31	18	27	32	23	23	29	29	33	18	14	32	329
MAE	27	22	28	18	25	30	24	22	26	28	29	18	15	30	314
GobProv	24	18	26	17	24	29	21	23	25	27	29	18	14	27	293
CamArt	29	24	31	21	24	31	23	25	31	29	32	18	17	31	348
CCE	30	24	32	21	28	33	25	25	31	32	35	20	17	35	371
Mintur	17	14	20	13	17	19	16	16	20	19	20	12	11	20	214
Di	333	276	359	224	321	382	286	293	353	356	389	218	190	385	4365

© LIPSOR EST/AMACTOR

Los



Anexo 3: Encuesta

Análisis prospectivo de las políticas públicas turísticas de Tungurahua

El presente cuestionario tiene como objetivo recibir su criterio sobre las políticas turísticas de Tungurahua y la incidencia de las mismas sobre su rol como actor del turismo. La información proporcionada se manejará de forma anónima y se utilizará con fines académicos, por lo que le incitamos a responder con veracidad.

Antecedentes:

El análisis estructural realizado en primera instancia permitió determinar seis variables clave de las políticas turísticas de Tungurahua: formación educativa en el sector turístico, desarrollo del capital humano, demanda turística, competitividad turística, sostenibilidad e información estratégica del turismo. Con base en estas variables y la Estrategia de Turismo de la provincia de Tungurahua, se plantearon varios objetivos, mismos que serán puestos a su valoración y criterio en las próximas interrogantes.

En una escala del 0 a 4, (0 significa sin influencia y 4 fuerte influencia); califique el grado de influencia de los actores con respecto a su rol como actor del turismo (en la fila en la que se encuentra su institución, favor contestar 0). (Marca solo un óvalo)

Ministerio de Turismo

	0	1	2	3	4	
Sin influencia	☐	☐	☐	☐	☐	Fuerte influencia

Gobierno Provincial de Tungurahua

	0	1	2	3	4	
Sin influencia	☐	☐	☐	☐	☐	Fuerte influencia

Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Ambato *

	0	1	2	3	4	
Sin influencia	☐	☐	☐	☐	☐	Fuerte influencia

Consejo Nacional de Gobiernos Parroquiales Rurales de Tungurahua *

	0	1	2	3	4	
Sin influencia	☐	☐	☐	☐	☐	Fuerte influencia

Universidad Pública *

	0	1	2	3	4	
Sin influencia	☐	☐	☐	☐	☐	Fuerte influencia

Universidad Privada *

	0	1	2	3	4	
Sin influencia	☐	☐	☐	☐	☐	Fuerte influencia

Movimiento Indígena de Tungurahua

0 1 2 3 4

Sin influencia

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Fuerte influencia

Cámara Provincial de Turismo de Tungurahua

0 1 2 3 4

Sin influencia

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Fuerte influencia

Centro de Turismo Comunitario

0 1 2 3 4

Sin influencia

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Fuerte influencia

Asociación de Fotógrafos del Ecuador

0 1 2 3 4

Sin influencia

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Fuerte influencia

Cámara Artesanal de Tungurahua

0 1 2 3 4

Sin influencia

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Fuerte influencia

Casa de la Cultura Ecuatoriana

0 1 2 3 4

Sin influencia

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Fuerte influencia

Fundación Ecominga (sector ambiental)

0 1 2 3 4

Sin influencia

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Fuerte influencia

AHOTEC (Asociación de Hoteleros) *

0 1 2 3 4

Sin influencia

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Fuerte influencia

Ministerio de Ambiente

0 1 2 3 4

Sin influencia

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Fuerte influencia

1. Marque la casilla que indique a que actor(es) acudiría ante una dificultad profesional relacionada con el turismo.

Selecciona todos los que correspondan.

- ☐ Ministerio de Turismo
- ☐ Gobierno Provincial de Tungurahua
- ☐ Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Ambato
- ☐ Consejo Nacional de Gobiernos Parroquiales Rurales de Tungurahua (CONAGOPARE)
- ☐ Centro de Turismo Comunitario
- ☐ Asociación de Fotógrafos del Ecuador
- ☐ Cámara Artesanal de Tungurahua
- ☐ Casa de la Cultura Ecuatoriana
- ☐ Fundación Ecominga (sector ambiental)
- ☐ Cámara de Turismo
- ☐ Ministerio de Ambiente
- ☐ Universidad Pública
- ☐ Universidad Privada
- ☐ Movimientos Indígenas de Tungurahua
- ☐ Cámara Provincial de Turismo de Tungurahua

En una escala de - 4 a +4, Determine el grado de **influencia** de los **objetivos** que se muestran a continuación **sobre su rol** como **actor** turístico. Siendo:

- 4 = El objetivo pone en peligro su existencia como actor turístico
- 3 = El objetivo pone en peligro el cumplimiento de su visión como actor
- 2 = El objetivo pone en peligro el éxito de sus proyectos como actor
- 1 = El objetivo pone en peligro sus procesos operativos como actor turístico. 0 = El objetivo es poco consecuente con el actor
- +1 = El objetivo es indispensable para sus procesos operativos
- +2 = El objetivo es indispensable para el éxito de sus proyectos
- +3 = El objetivo es indispensable para el cumplimiento de su visión
- +4 = El objetivo es indispensable para su existencia como actor

	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4
Impulsar el bienestar socioeconómico con igualdad de oportunidades en el cantón Ambato.									
Implementar estrategias para que el turismo sea una prioridad a nivel gubernamental, asignando un adecuado gasto público para su desarrollo.									
Incrementar un adecuado ambiente de negocios para habitantes y turistas, orientados hacia actividades mayormente de corte alternativo y especializado.									
Desarrollar productos turísticos mediante la implementación de infraestructura de servicios para el visitante, el encadenamiento y posicionamiento.									
Fomentar la diversificación de la oferta, así como la diferenciación de vivencias y valores, añadiendo a ello experiencias que agreguen a ellos.									
Manejar de manera adecuada los recursos naturales y culturales para incentivar la participación activa de la demanda.									
Gestionar la información turística clave para la toma de decisiones, incluyendo la promoción de la oferta turística, el relevamiento de información sobre el comportamiento del visitante y la coordinación con diferentes actores del sector: empresarios, emprendedores, instituciones y autoridades.									
Impulsar el bienestar socioeconómico con igualdad de oportunidades en el cantón Ambato.									
Implementar estrategias para que el turismo sea una prioridad a nivel gubernamental, asignando un adecuado gasto público para su desarrollo.									
Incrementar un adecuado ambiente de negocios para habitantes y turistas, orientados hacia actividades mayormente de corte alternativo y especializado.									
Desarrollar productos turísticos mediante la implementación de infraestructura de servicios para el visitante, el encadenamiento y posicionamiento.									
Fomentar la diversificación de la oferta, así como la diferenciación de vivencias y valores, añadiendo a ello experiencias que agreguen a ellos.									
Manejar de manera adecuada los recursos naturales y culturales para incentivar la participación activa de la demanda.									
Gestionar la información turística clave para la toma de decisiones, incluyendo la promoción de la oferta turística, el relevamiento de información sobre el comportamiento del visitante y la coordinación con diferentes actores del sector: empresarios, emprendedores, instituciones y autoridades.									

Anexo 4: Actores turísticos

Código	Sexo	Empresa	Cargo	Profesión
GobProv	Masculino	Honorable Gobierno Provincial de Tungurahua	Técnico de Turismo	Coordinador del Comité de Turismo de Tungurahua
GADMA	Masculino	Dirección de Cultura y Turismo de la Municipalidad de Ambato	Jefe de Turismo	Licenciado en Turismo y Hotelería
Mintur	Masculino	Ministerio de Turismo	Técnico de Turismo	Ingeniero en Ecoturismo Guía Profesional de Turismo
Conagopare	Femenino	Consejo Nacional de Gobiernos Parroquiales Rurales de Tungurahua	Técnico de CONAGOPARE	Licenciado en Turismo
MAE	Masculino	Ministerio de Ambiente	Técnico	Ingeniero Ambiental
UniPub	Femenino	Universidad Pública	Profesora	Magister en turismo sostenible y desarrollo local
UniPr	Femenino	Universidad Privada	Profesora	Ingeniera en dirección y administración de empresas turísticas y hoteleras
MIT	Femenino	Movimiento Indígena de Tungurahua	Técnico	Licenciada en Turismo y Hoteles
CTC	Masculino	Centro de Turismo Comunitario	Administrador	Licenciado en Turismo
AsoFot	Masculino	Fotógrafos del Ecuador	Miembro de Asociación	Magister en dirección de comunicación empresarial e institucional
CamArt	Masculino	Artesanal de Tungurahua	Presidente Cámara	Artesano Certificado
CCE	Femenino	Casa de la Cultura Ecuatoriana	Directora	Abogada Ambiental Diplomado en Desarrollo Sostenible y resolución de conflictos socio ambientales
ECOMING A	Masculino	Fundación Ecominga	Presidente	Licenciado en Ciencias Biológicas
CAPTUR	Femenino	Cámara Provincial de Turismo de Tungurahua	Directora	Licenciada empresarial

Anexo 5: MIC MAC

		Internas								Externas							
		Ambiente propicio		Política de viajes y turismo		Infraestructura		Sostenibilidad		Ambiente propicio		Política de viajes y turismo	Infraestructura	Impulsores de la demanda de viajes y turismo		Sostenibilidad	
PILAR	VARIABLE	Ambiente de negocios	Preparación para las TIC's	Priorización de los viajes y turismo en el Gobierno	Marketing	Infraestructura aérea	Infraestructura terrestre	Sostenibilidad del medio ambiente	Condiciones y resiliencia socioeconómica	Seguridad y protección	Salud e higiene	Recursos humanos y mercado laboral	Competitividad de precios	Infraestructura de servicios turísticos	Recursos naturales	Recursos culturales	Impacto y presión de la demanda de viajes y turismo
Internas	Ambiente propicio	Ambiente de negocios	3	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	2	2	1
		Preparación para las TIC's	2	2	3	1	2	2	2	3	2	3	2	2	2	2	3
	Política de viajes y turismo	Priorización de los viajes y turismo en el Gobierno	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
		Promoción	2	2	3	2	1	2	2	2	1	2	2	2	1	1	3
	Infraestructura	Infraestructura aérea	3	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1
		Infraestructura terrestre	3	2	2	3	3	2	3	1	2	2	2	2	1	1	1
	Sostenibilidad en viajes y turismo	Sostenibilidad del medio ambiente	2	2	3	1		3	3	2	2	1	3	2	3	2	2
		Condiciones y resiliencia socioeconómica	3	2	3	2	3	1	3	3	3	2	2	3	1	2	2
Externas	Ambiente propicio	Seguridad y protección	3	3	2	3	2	1	3	3	2	2	2	2	1	2	3
		Salud e higiene	3	2	2	2	1	1	3	3	2	2	2	2	1	2	2
		Recursos humanos y mercado laboral	3	2	2	2	2	1	3	2	1	2	2	2	1	2	2
	Política de viajes y turismo	Competitividad de precios	3	3	2	2	2	2	2	2	1	1	3	2	1	2	2
	Infraestructura	Infraestructura de servicios turísticos	2	2	2	3	2	3	2	1	3	3	3	2	2	2	3
	Impulsores de la demanda de viajes y turismo	Recursos naturales	2	1	2	3	2	3	3	2	2	2	2	3	3	3	3
		Recursos culturales	2	2	2	3	1	2	3	2	1	1	2	3	2		2
	Sostenibilidad en viajes y turismo	Presión e impacto de la demanda de viajes y turismo	3	2	1	1	2	3	2	2	1	3	3	3	2	2	