

Artículo original

Gobernanza formal para la articulación de microclústeres turísticos amazónicos



Formal governance for the coordination of Amazonian tourism microclusters

Governança formal para a articulação de microclusters turísticos na Amazônia

Yolanda Lorena Paredes Andrade¹  0000-0001-9764-2779  yparedes@uea.edu.ec

Yudemir Cruz Pérez²  0000-0001-9876-732X  yudemir.cruz@ftur.uh.cu

Carlos Aníbal Manosalvas Vaca¹  0000-0002-7521-069X  cmanosalvas@uea.edu.ec

Andrea Patricia Sanaguano Moreno³  0009-0005-7751-2914  asanaguano@institutos.gob.ec

¹ Universidad Estatal Amazónica. Ecuador.

² Universidad de La Habana. Cuba.

³ Instituto Superior Tecnológico Riobamba. Ecuador.

Recibido: 4/05/2026

Aceptado: 4/06/2026

RESUMEN

Los encadenamientos productivos turísticos requieren condiciones de articulación territorial y gobernanza formal que permitan transformar interacciones dispersas en procesos sostenidos de coordinación entre actores. El propósito de la investigación fue analizar la articulación entre actores del sistema turístico de los microclústeres cantonales de Mera, Pastaza, Santa Clara y Arajuno, así como las barreras y desafíos de gobernanza formal que inciden en el fortalecimiento de los encadenamientos productivos turísticos en Pastaza, Ecuador. Se desarrolló un estudio predominantemente cuantitativo, exploratorio-descriptivo, no experimental y transversal,

complementado con información cualitativa para la triangulación interpretativa. La información se recolectó entre noviembre de 2025 y febrero de 2026 mediante una encuesta estructurada de 20 ítems, validada por especialistas del proyecto, aplicada a 80 actores turísticos. Los datos se procesaron mediante estadística descriptiva y categorización temática. Se identificó una articulación activa, aunque predominantemente informal, basada en el uso de canales digitales, interacciones operativas y disposición favorable a la coordinación. Las principales barreras fueron la falta de tiempo, el acceso limitado a información, la burocracia y la dispersión territorial. La conservación natural y el turismo comunitario constituyeron prioridades del destino, mientras que el patrimonio cultural emergió como oportunidad de diversificación. La limitación central no fue la ausencia de contactos, sino la baja efectividad de la gobernanza formal para institucionalizar espacios de coordinación intercantonal y fortalecer futuros encadenamientos productivos turísticos.

Palabras clave: articulación territorial; clúster turístico; encadenamientos productivos; gobernanza turística; turismo amazónico.

ABSTRACT

Tourism production networks require conditions of territorial coordination and formal governance that enable the transformation of scattered interactions into sustained processes of coordination among stakeholders. The purpose of the research was to analyze the coordination among actors in the tourism system of the cantonal microclusters of Mera, Pastaza, Santa Clara, and Arajuno, as well as the barriers and challenges of formal governance that affect the strengthening of tourism production chains in Pastaza, Ecuador. A predominantly quantitative, exploratory-descriptive, non-experimental, and cross-sectional study was conducted, supplemented with qualitative information for interpretive triangulation. Data was collected between November 2025 and February 2026 using a 20-item structured survey, validated by project specialists, administered to 80 tourism stakeholders. The data was processed using descriptive statistics and thematic categorization. An active, though predominantly informal, coordination was identified, based on the use of digital channels, operational interactions, and a favorable disposition toward coordination. The main barriers were lack of time, limited access to information, bureaucracy, and territorial dispersion. Nature conservation and community-based tourism were priorities for the destination, while cultural heritage emerged as an opportunity for diversification. The main constraint was not a lack of contacts, but

rather the limited effectiveness of formal governance in establishing forums for inter-county coordination and strengthening future tourism value chains.

Keywords: territorial articulation; tourism cluster; production linkages; tourism governance; Amazonian tourism.

RESUMO

As cadeias produtivas do turismo exigem condições de articulação territorial e governança formal que permitam transformar interações dispersas em processos sustentáveis de coordenação entre os atores. O objetivo da pesquisa foi analisar a articulação entre os atores do sistema turístico dos microclusters cantonais de Mera, Pastaza, Santa Clara e Arajuno, bem como as barreiras e os desafios da governança formal que afetam o fortalecimento das cadeias produtivas do turismo em Pastaza, Equador. Foi desenvolvido um estudo predominantemente quantitativo, exploratório-descritivo, não experimental e transversal, complementado com informações qualitativas para triangulação interpretativa. As informações foram coletadas entre novembro de 2025 e fevereiro de 2026 por meio de um questionário estruturado de 20 itens, validado por especialistas do projeto, aplicado a 80 atores do turismo. Os dados foram processados por meio de estatística descritiva e categorização temática. Identificou-se uma articulação ativa, embora predominantemente informal, baseada no uso de canais digitais, interações operacionais e disposição favorável à coordenação. As principais barreiras foram a falta de tempo, o acesso limitado à informação, a burocracia e a dispersão territorial. A conservação da natureza e o turismo comunitário constituíram prioridades do destino, enquanto o patrimônio cultural surgiu como uma oportunidade de diversificação. A principal limitação não foi a falta de contatos, mas a baixa eficácia da governança formal para institucionalizar espaços de coordenação intercantonal e fortalecer futuras cadeias produtivas turísticas.

Palavras-chave: articulação territorial; cluster turístico; cadeias produtivas; governança turística; turismo amazônico.

INTRODUCCIÓN

Los encadenamientos productivos en el sector turístico han sido reconocidos como mecanismos estratégicos que promueven una mayor generación de valor compartido, así como la dinamización económica en los territorios donde se encuentran presentes, y la articulación de actores locales en torno a objetivos de desarrollo sostenible (Gómez Vega et al., 2022).

La literatura especializada distingue entre encadenamientos hacia atrás, que generalmente se relacionan con la interacción con proveedores de insumos, alimentos y servicios de apoyo; y, por otro lado, encadenamientos hacia adelante, que conectan a operadores turísticos con mercados nacionales e internacionales (Jeyacheya & Hampton, 2020). En el contexto del sector turístico, estos vínculos adquieren una doble dimensión: (a) una dimensión intraclúster, que hace referencia a las sinergias entre empresas y actores que comparten un mismo territorio de especialización y; (b) la interclúster, que se refiere a alianzas de cooperación entre diferentes agrupamientos productivos con ventajas complementarias (Franco et al., 2024).

Con base en esto, en la literatura académica reciente se puede evidenciar que las economías de aglomeración generan externalidades positivas que promueven una mayor productividad en el sector turístico, a través de la colaboración entre sectores y regiones (Kim et al., 2021). Además, desde la perspectiva de la teoría de la cadena de valor global, se ha logrado una mayor comprensión de la influencia de la gobernanza de los flujos productivos, en la competitividad de las pequeñas y medianas empresas turísticas en economías emergentes (Epede & Wang, 2022; Kano et al., 2020).

En América Latina, investigaciones recientes han destacado la relevancia del turismo comunitario como modelo de encadenamiento endógeno, donde las comunidades indígenas y campesinas, pueden articular sus capacidades productivas en torno a rutas y clústeres de naturaleza y cultura (Santafe Troncoso & Tanguila Andy, 2024; Sili et al., 2022).

A pesar del creciente interés académico por los clústeres turísticos y los encadenamientos productivos, se han evidenciado brechas importantes en la literatura académica. Por ejemplo, la mayoría de los estudios se han enfocado en contextos urbanos, o de turismo de masas, evidenciando un vacío importante relacionado al análisis de las dinámicas de encadenamiento, en destinos amazónicos de alta biodiversidad y población indígena predominante, como la provincia de Pastaza en Ecuador (Garrett et al., 2024).

Por otra parte, son escasos los estudios relacionados con las interrelaciones intra e interclúster en un mismo territorio turístico, ya que, la mayoría de las investigaciones se centran en una sola escala de análisis (Jin et al., 2026). Además, no se han analizado cuáles son los logros concretos, barreras estructurales y los desafíos que enfrentan los encadenamientos productivos en la provincia de Pastaza, lo cual resulta de suma importancia debido a que el potencial turístico permanece subutilizado en parte, por la débil articulación entre actores del ecosistema productivo local (Font et al., 2008).

Para efectos de esta investigación, la articulación se comprendió como el conjunto de interacciones, mecanismos de comunicación, vínculos de cooperación y disposición de coordinación entre actores del sistema turístico. Esta categoría no equivale por sí misma a un encadenamiento productivo consolidado, pero constituye una condición previa para su desarrollo. También, los encadenamientos productivos turísticos se asumieron como procesos de integración funcional entre actores, servicios y actividades que contribuyen a la generación de valor en el destino. En este sentido, el estudio no evaluó directamente los flujos económicos de la cadena de valor, sino los factores relacionales y organizativos que condicionan la posibilidad de fortalecer dichos encadenamientos.

La dimensión intraclúster se definió como la articulación entre actores turísticos localizados dentro de un mismo microclúster cantonal. La dimensión interclúster se entendió como la articulación entre los microclústeres turísticos cantonales de Mera, Pastaza, Santa Clara y Arajuno, considerados como unidades territoriales diferenciadas dentro del clúster turístico provincial. Se asumió cada cantón como microclúster porque, como plantean Bassi et al. (2026), los destinos turísticos se configuran como sistemas territoriales locales donde interactúan actores, recursos, flujos y mecanismos de gobernanza diferenciados. Por ello, los cantones no operan solo como unidades administrativas, sino como núcleos funcionales de articulación turística. Por su parte, la gobernanza formal se concibió como el conjunto de estructuras, mecanismos, reglas, espacios institucionalizados y procesos de coordinación que permiten orientar la acción colectiva del sistema turístico. Desde esta perspectiva, la baja efectividad de la gobernanza formal no implica ausencia de interacción entre actores, sino insuficiente capacidad institucional para transformar relaciones dispersas en procesos estables de coordinación territorial.

Con base en lo expuesto, la pregunta central de esta investigación es: ¿Cuáles son las condiciones de articulación entre actores del sistema turístico de Pastaza y qué barreras y desafíos de gobernanza

formal inciden en el fortalecimiento de los encadenamientos productivos turísticos entre sus microclústeres cantonales?

De este modo, el estudio contribuye a expandir el alcance analítico de la teoría de los encadenamientos productivos, al aplicarla a un clúster en un contexto amazónico, enriqueciendo los debates sobre gobernanza territorial y articulación intersectorial en destinos turísticos periféricos (Kano et al., 2020). Asimismo, aporta evidencia empírica original sobre un tipo de destino que no es ampliamente estudiado en la literatura académica.

Para buscar respuesta a la interrogante anterior, se planteó como objetivo: analizar las condiciones de articulación entre actores del sistema turístico de los microclústeres cantonales de Mera, Pastaza, Santa Clara y Arajuno, así como las barreras y desafíos de gobernanza formal que inciden en el fortalecimiento de los encadenamientos productivos turísticos en la provincia de Pastaza.

MATERIALES Y MÉTODOS

La investigación se desarrolló como parte del Proyecto Institucional de Investigación UEA-PRY-INV-125-2025: "NBT-ConnectingClusters: Mecanismo de gestión para la conexión de clústeres turísticos basados en la naturaleza amazónica de la provincia de Pastaza", ejecutado por la Universidad Estatal Amazónica, Ecuador, con participación de la Universidad de La Habana, Cuba. El estudio adoptó un enfoque predominantemente cuantitativo, de alcance exploratorio-descriptivo, con diseño no experimental y transversal. Se incorporó información cualitativa complementaria con fines de triangulación interpretativa. Esta estrategia metodológica fue seleccionada porque el propósito de la investigación no fue medir de manera directa flujos económicos, comerciales o logísticos propios de los encadenamientos productivos, sino analizar las condiciones de articulación entre actores turísticos, así como las barreras, facilitadores y desafíos de gobernanza formal que inciden en su fortalecimiento.

La investigación se realizó entre noviembre de 2025 y febrero de 2026 en los cuatro cantones (municipios) de la provincia de Pastaza: Mera, Pastaza, Santa Clara y Arajuno. Para efectos analíticos, cada cantón fue considerado como un microclúster turístico, debido a que constituye una unidad territorial con actores, recursos, dinámicas de operación y condiciones diferenciadas de articulación dentro del sistema turístico provincial. En consecuencia, la dimensión intraclúster se entendió como la articulación entre actores turísticos dentro de cada microclúster cantonal, mientras

que la dimensión interclúster se asumió como la articulación entre los microclústeres turísticos cantonales de Mera, Pastaza, Santa Clara y Arajuno.

La unidad de análisis estuvo constituida por actores vinculados al sistema turístico de la provincia de Pastaza. La muestra quedó conformada por 80 participantes (Tabla 1), entre administradores, gerentes, propietarios, guías turísticos, actores vinculados a alojamiento, alimentos y bebidas, operadores turísticos, emprendimientos comunitarios, representantes institucionales y otros actores relacionados con la gestión u operación turística local.

Tabla 1. Composición de la muestra

Variable	Categoría	Frecuencia (n)
Rol en el sector turístico	Administración/gerencia/propiedad	26
	Guiaje turístico	19
	Alimentos y bebidas	7
	Alojamiento	6
	Sector público/institucional	5
	Otros	17
Total		80

Fuente: Elaboración propia

No se incluyeron actores pertenecientes a sectores productivos externos al turismo; por tanto, los resultados deben interpretarse como un diagnóstico de articulación interna del sistema turístico provincial y no como una medición multisectorial de cadenas productivas. La selección de los participantes se realizó mediante muestreo no probabilístico por conveniencia. Este procedimiento resultó adecuado para el carácter exploratorio del estudio y para las condiciones del territorio, donde no existe un marco muestral único, actualizado y consolidado de actores turísticos en los cuatro cantones.

Como criterios de inclusión se consideró que los participantes estuvieran vinculados directa o institucionalmente con la actividad turística, desarrollaran su actividad en alguno de los cantones de

Pastaza y tuvieran conocimiento operativo, gerencial o institucional sobre las dinámicas de articulación del sistema turístico local.

Para la recolección de información se aplicó una encuesta estructurada mediante Microsoft Forms (<https://forms.cloud.microsoft/r/q34Q5EpFvz>). El cuestionario estuvo compuesto por 20 ítems sustantivos, algunos de ellos organizados en formato matricial o de selección múltiple, por lo que su exportación generó subvariables independientes para el análisis. El instrumento incluyó preguntas cerradas, preguntas de selección múltiple, escalas ordinales tipo Likert de 0 a 5, preguntas dicotómicas y preguntas abiertas orientadas a recoger ejemplos, recomendaciones y propuestas de mejora.

El cuestionario se organizó en ocho dimensiones analíticas; la primera, correspondió a la caracterización del actor turístico e incluyó rol, tiempo en el sector, organización de pertenencia, ámbito geográfico principal y número aproximado de empleados o colaboradores coordinados. La segunda dimensión abordó los temas prioritarios para el desarrollo turístico, mediante una pregunta de selección múltiple con un máximo de tres opciones. La tercera dimensión midió la interacción con grupos del sistema turístico, específicamente empresas turísticas, asociaciones o cámaras, funcionarios públicos y operadores turísticos.

La cuarta dimensión examinó los mecanismos de conexión entre actores, incluyendo redes sociales, WhatsApp, reuniones formales, eventos, proyectos conjuntos, correo electrónico, capacitaciones y otros medios de comunicación. También se incorporó una valoración de la frecuencia con que estos medios eran utilizados para interactuar con otros grupos del ámbito turístico. La quinta dimensión exploró la participación en proyectos colaborativos durante los dos años previos, solicitando la descripción de uno o dos ejemplos cuando correspondiera.

La sexta dimensión se orientó a valorar la confianza y el nivel de relación entre actores del sistema turístico. La séptima dimensión examinó las barreras y facilitadores de la articulación, mediante ítems sobre acceso a información, falta de tiempo o recursos, diferencias de intereses, burocracia o regulaciones, acceso geográfico o digital limitado, baja confianza por experiencias previas y ejemplos asociados. La octava dimensión evaluó la disposición de los actores para participar en reuniones y en una red de articulación entre actores turísticos y microclústeres cantonales, así como las acciones propuestas para mejorar las conexiones entre grupos, la identificación de contactos clave y observaciones adicionales.

Las escalas tipo Likert se estructuraron de 0 a 5 para valorar intensidad, frecuencia, confianza, nivel de relación o disposición, según la naturaleza del ítem. En esta escala, los valores más bajos representaron ausencia, baja intensidad o disposición, mientras que los valores más altos expresaron mayor presencia de la condición evaluada. Aunque las escalas Likert son ordinales, se reportaron medias como medida sintética de tendencia central para facilitar la comparación entre ítems y grupos de actores. No obstante, su interpretación se complementó con la distribución porcentual de respuestas por categoría, con el fin de evitar una lectura exclusivamente agregada y conservar la variabilidad observada en las percepciones de los participantes. Las preguntas abiertas permitieron captar argumentos, experiencias previas, percepciones críticas y propuestas de mejora que no podían recogerse adecuadamente mediante opciones cerradas.

El instrumento fue validado antes de su aplicación por nueve especialistas del Proyecto UEA-125. La validación se centró en la pertinencia de las dimensiones, la correspondencia entre los ítems y el objetivo del estudio, la claridad de la redacción, la adecuación de las opciones de respuesta y la coherencia del cuestionario con las características territoriales, institucionales y socioculturales de la provincia de Pastaza. A partir de sus observaciones, se realizaron ajustes en la redacción, secuencia y opciones de respuesta de algunos ítems. Este procedimiento permitió fortalecer la validez de contenido del instrumento.

La aplicación del cuestionario se realizó entre noviembre de 2025 y febrero de 2026, y los participantes fueron informados sobre los objetivos académicos de la investigación, el carácter voluntario de su participación, la confidencialidad de la información y el uso agregado de los datos. La encuesta permitió recoger información de actores ubicados en los cuatro microclústeres cantonales considerados en el estudio.

Los datos cuantitativos fueron procesados mediante Microsoft Excel. En primer lugar, la base de datos fue depurada para diferenciar los campos automáticos generados por Microsoft Forms de las variables analíticas del cuestionario. Posteriormente, se calcularon frecuencias absolutas, porcentajes, medias y distribuciones de respuesta. En las preguntas de selección múltiple, los porcentajes se calcularon sobre el total de respuestas registradas, debido a que los participantes podían seleccionar más de una opción. En los ítems con escala Likert, se analizaron las frecuencias por categoría y las medias de respuesta para identificar tendencias perceptuales sobre interacción, confianza, barreras, nivel de relación y disposición a la coordinación. La información cualitativa

procedente de las preguntas abiertas fue analizada mediante categorización temática y triangulación interpretativa.

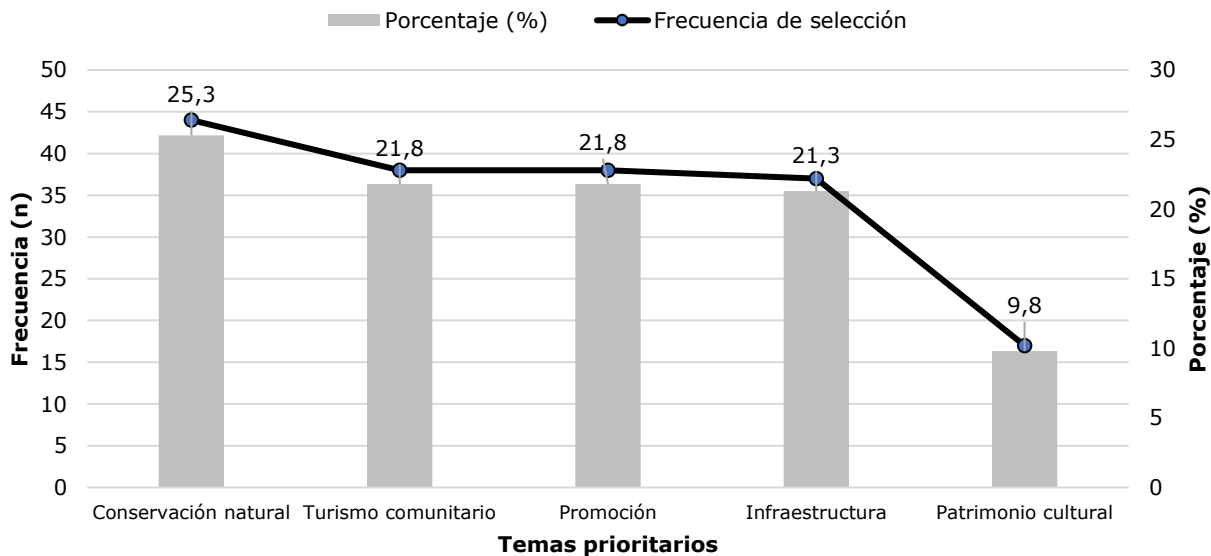
Las respuestas fueron revisadas y agrupadas según patrones recurrentes asociados con comunicación, articulación, organización, colaboración, compromiso, gobernanza formal, barreras institucionales, uso de herramientas digitales y necesidad de espacios estables de coordinación. La triangulación permitió contrastar las tendencias estadísticas con las explicaciones, ejemplos y propuestas de los actores, fortaleciendo la interpretación de los resultados. El análisis integró la información cuantitativa y cualitativa para identificar regularidades, tensiones y oportunidades de mejora en la articulación turística de Pastaza. La interpretación se orientó a determinar cómo los niveles de interacción, los mecanismos de comunicación, la confianza, las barreras territoriales e institucionales y la disposición a participar en redes o reuniones inciden en la posibilidad de fortalecer los encadenamientos productivos turísticos entre los microclústeres cantonales. La investigación se desarrolló bajo principios éticos de consentimiento informado, confidencialidad, uso académico de la información y respeto a la diversidad sociocultural del territorio amazónico. Los resultados fueron tratados de forma agregada y no se utilizaron datos personales para identificar públicamente a los participantes.

Como limitaciones metodológicas se reconoce el uso de muestreo no probabilístico, el carácter perceptual de parte de la información recolectada, la ausencia de medición directa de flujos económicos o comerciales entre actores y la no inclusión de sectores productivos externos al turismo. Por su carácter exploratorio y por el tipo de muestreo empleado, los resultados no son generalizables en términos estadísticos al conjunto del sistema turístico provincial. Por tanto, no deben interpretarse como una medición integral de los encadenamientos productivos, sino como un diagnóstico exploratorio de las condiciones de articulación y de la efectividad de la gobernanza formal para favorecer su fortalecimiento. Asimismo, la dimensión interclúster se delimitó a la relación entre los microclústeres turísticos cantonales.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Caracterización de los actores turísticos y prioridades territoriales de articulación

Los actores vinculados al sistema turístico de la provincia de Pastaza evidenciaron diversidad, lo que refleja la complejidad del encadenamiento productivo territorial (Figura 1). Respecto al área de actividad/sector, se expresó una mayoría de actores involucrados en la gestión y operación de servicios turísticos, principalmente con roles de administración, gerencia o propiedad de negocios (32,5 %) y de guiaje turístico (23,8 %), en menor proporción los vinculados a actividades de alimentos y bebidas (8,8 %), alojamiento (7,5 %) y gestión pública o institucional (6,2 %).



Nota: Pregunta de respuesta múltiple; los porcentajes se calcularon sobre el total de respuestas.

Figura 1. Temas prioritarios para los actores del clúster turístico

Fuente: Elaboración propia

Respecto a la experiencia en el sector, existe una presencia significativa de actores con trayectoria consolidada, particularmente en rangos de 11 a 20 años (13,8 %) y de 6 a 10 años (11,2 %), lo que sugiere un conocimiento acumulado relevante para el análisis del sistema turístico local. Los resultados, además, mostraron que existe una estructura heterogénea del tejido turístico, donde predominan los establecimientos de alojamiento (22,5 %) y de alimentos y bebidas (20,0 %),

seguidos de actores independientes o privados no especificados (16,2 %), operadores turísticos (15,0 %) y entidades públicas o académicas (13,8 %).

En relación con los cargos desempeñados, hay una alta participación de actores con categorías como: administradores (17,5 %), guías turísticos (23,8 %), propietarios (10,0%) y gerentes (5,0 %), así como funcionarios y técnicos del sector público (6,2 %). Asimismo, el tamaño de las organizaciones se caracterizó por su reducida escala, ya que la mayoría de los encuestados coordina entre 1 y 5 colaboradores, predominando los rangos de 3 a 5 personas (40,0 %) y de 1 a 2 personas (35,0 %), lo que confirma la prevalencia de micro y pequeñas empresas/emprendimientos vinculados a la operación turística en el clúster provincial.

La conservación natural se posiciona como la principal prioridad (25,3 %). Además, se observa una convergencia entre turismo comunitario, promoción e infraestructura, con porcentajes similares (alrededor del 21 % cada uno). En contraste, el patrimonio cultural presenta una menor priorización relativa (9,8 %). El caso analizado evidencia una fuerte orientación hacia la conservación natural y el turismo comunitario, confirmando que el capital natural y social es el aspecto central de la configuración del destino. Esta prioridad debe orientar las decisiones de gobernanza y coordinación interactoral hacia acciones que articulen conservación, participación comunitaria, promoción territorial e infraestructura turística bajo criterios de sostenibilidad.

No obstante, se observó una menor priorización declarada del componente cultural, lo que sugiere una oportunidad de diversificación de la oferta, pero requiere verificación mediante indicadores específicos de integración cultural; esta oportunidad resulta relevante porque la integración entre cultura y turismo puede ampliar el valor agregado de la cadena turística, como plantearon Zeng et al. (2023).

Articulación, confianza y mecanismos de conexión entre microclústeres turísticos

Los hallazgos mostraron una interacción moderada y diferenciada según el grupo de relación. Estos valores reflejan principalmente interacción operativa, asociada al contacto cotidiano, intercambio de información y coordinación básica entre actores, más que una articulación institucional o estratégica consolidada. El nivel más alto de interacción se registró con las empresas turísticas (media = 2,84), seguido de los funcionarios públicos (media = 2,66) y los operadores turísticos (media = 2,61), mientras que las asociaciones o cámaras presentaron el nivel más bajo de interacción (media = 2,28). En términos distributivos, la interacción alta (valores 4 y 5) alcanzó el 33,8 % en el caso de

las empresas turísticas, pero descendió a 23,8 % en funcionarios públicos y operadores turísticos, y a apenas 16,3 % en asociaciones o cámaras. Los niveles de confianza y la predominancia de interacciones funcionales, ubicados en rangos intermedios según los encuestados, evidenciaron que los vínculos de articulación intraclúster se sostuvieron principalmente en dinámicas operativas e informales. Sin embargo, a diferencia de lo esperado en clústeres maduros, estas relaciones no logran evolucionar hacia esquemas de cooperación sostenida, lo que manifiesta una limitada institucionalización de los vínculos del encadenamiento productivo.

Desde la perspectiva de la cadena de valor planteada por Epede y Wang (2022), los hallazgos sugieren condiciones de integración todavía limitadas, debido a que la conectividad existente entre actores no alcanza niveles suficientes de coordinación para maximizar el valor territorial.

La gran influencia que tienen las herramientas digitales informales como principal facilitador de conexión, permite también inferir que, si bien los actores han adoptado soluciones pragmáticas para comunicarse, estas no sustituyen la necesidad de estructuras formales de gobernanza. Además, la falta de procesos de capacitación y fortalecimiento de capacidades confirma lo señalado por Espín Ortiz & Rodríguez Rodríguez (2021), respecto a la necesidad de desarrollar competencias empresariales y sistemas de gestión más robustos para mejorar la competitividad del encadenamiento productivo.

En cuanto a los mecanismos que utilizan los actores para la conexión con otros dentro del sector turístico, los hallazgos revelaron que redes sociales y WhatsApp se configuran como el principal medio de interconexión, con 61 actores, que equivale al 76,3 % de la muestra, que manifiestan que utilizan estos medios como mecanismo principal. Los eventos (como ferias, talleres y encuentros), mencionados por 29 participantes (36,3 %), ocupan el segundo lugar, seguidos por las reuniones formales, con 28 menciones (35,0 %). En menor proporción aparecen los proyectos conjuntos, reportados por 17 participantes (21,3 %), y los correos electrónicos, con 11 menciones (13,8 %). Esta situación se refuerza con la baja interacción con asociaciones y cámaras, actores que, cumplen un rol clave en la articulación sectorial.

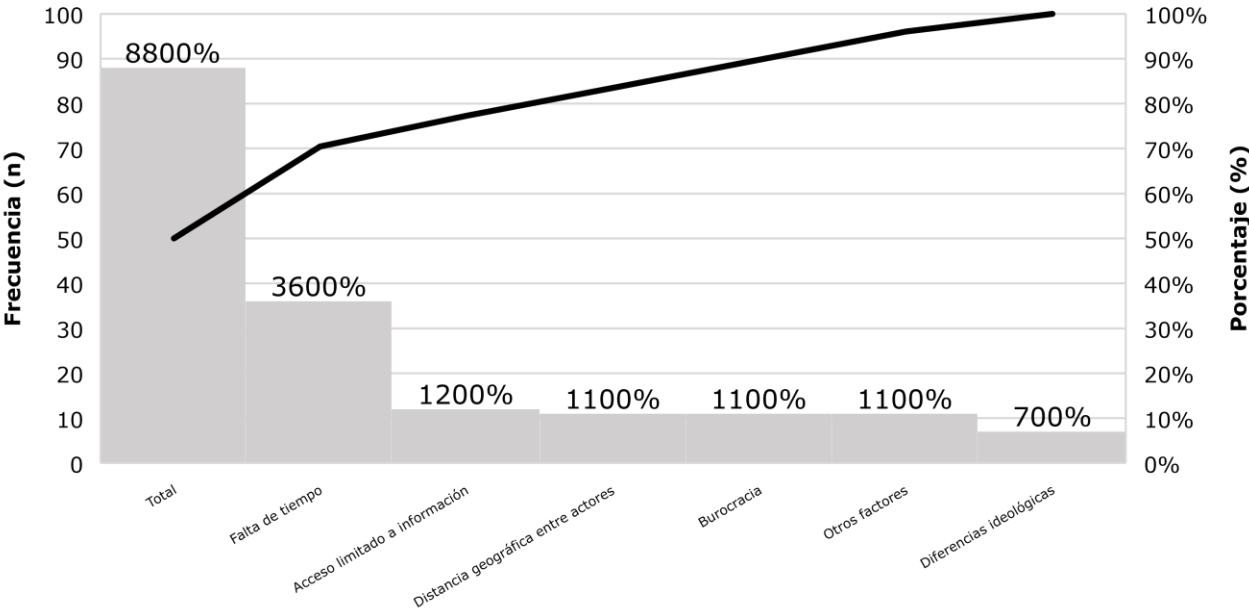
Los resultados también permiten inferir que las interacciones se concentran principalmente en relaciones operativas directas entre empresas, mientras que los vínculos colectivos o gremiales presentan menor intensidad. La baja interacción con asociaciones y cámaras puede interpretarse como indicio de una cohesión organizativa limitada y de una débil institucionalización de espacios de

representación sectorial. Esta situación resulta crítica, porque dichos actores cumplen un papel articulador en la gobernanza formal, al facilitar la coordinación colectiva, la representación de intereses comunes y la construcción de acuerdos para consolidar encadenamientos turísticos más estables. Se identificó un escenario de confianza entre intermedia y moderadamente alta; puesto que, la mayor concentración de respuestas se ubicó en los niveles 3 y 4 de la escala, con 24 casos en cada nivel, mientras que solo 9 participantes calificaron la confianza como muy alta y 11 como muy baja.

Barreras, facilitadores y desafíos de gobernanza formal para el fortalecimiento de encadenamientos turísticos

El análisis de las barreras para una mejor conexión permitió identificar que la falta de tiempo es el problema más recurrente, seguida del acceso a información, la distancia geográfica entre entidades o cantones (municipios) y la burocracia. No obstante, fue posible identificar barreras de fondo más complejas como la falta de planificación estratégica, escaso compromiso de algunos actores, débil apoyo institucional, rivalidades políticas, intereses particulares y experiencias previas que han deteriorado la confianza. En territorios amazónicos dispersos, estos resultados tienen implicaciones operativas directas: se requiere fortalecer la coordinación digital, definir una agenda mínima de trabajo intercantonal y asegurar facilitación institucional que reduzca costos de participación, ordene los flujos de información y dé seguimiento a los acuerdos entre actores turísticos.

Estos resultados coinciden con el planteamiento de Bichler y Lösch (2019), quienes sostienen que la gobernanza colaborativa en destinos turísticos no depende únicamente de la existencia de actores dispuestos a interactuar, sino de la presencia de liderazgo, confianza, comprensión compartida y arreglos institucionales capaces de sostener la coordinación (Figura 2). Desde esta perspectiva, las barreras identificadas en Pastaza no constituyen dificultades aisladas, sino restricciones acumulativas que reducen la efectividad de la gobernanza formal. La falta de tiempo limita la participación sostenida; el acceso insuficiente a información debilita la toma de decisiones; la dispersión territorial incrementa los costos de coordinación; y la burocracia ralentiza la respuesta institucional.



Barreras identificadas

Nota: Los participantes podían seleccionar más de una barrera, por lo que los porcentajes se calculan sobre el total de respuestas registradas

Figura 2. Barreras identificadas por los actores del clúster turístico

Fuente: Elaboración propia

En conjunto, estos factores explican por qué las interacciones existentes entre actores turísticos no logran transformarse plenamente en mecanismos estables de articulación intercantonal orientados al fortalecimiento de futuros encadenamientos productivos turísticos.

Otro aspecto indagado fue la opinión articulada en relación con los facilitadores que han permitido una mejor promoción del sector turístico de la provincia, destacó principalmente las plataformas digitales, seguidas de las ferias turísticas y, en menor medida, los talleres de capacitación. Las ferias, por su parte, continúan siendo valoradas como espacios de contacto directo, posicionamiento e intercambio entre actores, mientras que los talleres cumplen un rol más vinculado al fortalecimiento de capacidades que a la promoción masiva.

A pesar de esos resultados, se evidenció una disposición favorable para fortalecer la articulación del sistema turístico, tanto en espacios de interacción operativa como en esquemas de coordinación más estructurados. En el caso de la participación en reuniones, la mayoría de las respuestas sugieren que existe una apertura significativa para involucrarse en espacios de diálogo y coordinación, aunque

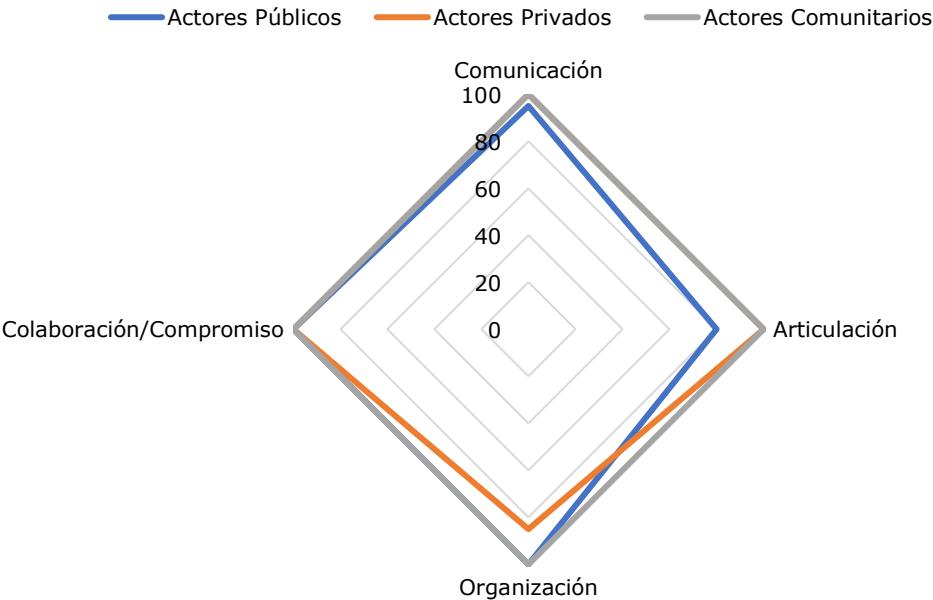
aún persisten ciertos límites asociados a factores como disponibilidad de tiempo o cargas operativas. De manera complementaria, la disposición para integrarse en una red de articulación entre actores turísticos y microclústeres cantonales presenta una tendencia igualmente positiva, incluso con una ligera inclinación hacia niveles más altos de compromiso, lo que indica un reconocimiento creciente de la necesidad de trabajar de manera articulada entre distintos actores del sistema turístico.

Por otro lado, las barreras identificadas, principalmente las que tienen relación con la falta de tiempo, burocracia y dispersión territorial, no solo reflejan restricciones operativas, sino también aspectos estructurales del territorio objeto de estudio. De acuerdo con Vásquez et al. (2025), los factores estructurales que influyen en el éxito de los encadenamientos productivos incluyen la incidencia de la infraestructura, la conectividad y los servicios básicos. Finalmente, los actores expresaron múltiples preocupaciones, recomendaciones e ideas propuestas de mejora, que fueron procesadas mediante categorización temática de las respuestas abiertas. Para ello, se agruparon expresiones recurrentes según su contenido semántico y su relación con problemas de comunicación, articulación, organización y colaboración/compromiso. Este procedimiento permitió sintetizar los planteamientos de los participantes en cuatro desafíos principales:

1. Primer desafío: el fortalecimiento de la comunicación, especialmente utilizando canales más ágiles y permanentes como WhatsApp, aplicaciones de colaboración, comunicación en línea y grupos de contacto.
2. Segundo desafío: se enfoca a la creación de redes formales de articulación, donde se plantea explícitamente la necesidad de estructurar una red turística o un espacio estable de coordinación entre actores.
3. Tercer desafío: se concentra específicamente en la organización de eventos, reuniones y encuentros periódicos, como mecanismos para mantener contacto, compartir información y generar vínculos más sólidos.
4. Cuarto desafío: se vincula al trabajo colaborativo y la construcción de compromiso compartido, expresada en ideas como trabajar en equipo, generar alianzas y promover una mayor coordinación entre sectores/actividades.

Estos desafíos se representan en la figura 3, como sistematización cuantitativa de los porcentajes de actores que indicaron y reiteraron estos desafíos como los principales. En la figura se evidencia una alta convergencia entre actores públicos, privados y comunitarios respecto a los desafíos prioritarios para fortalecer la articulación turística en Pastaza. La comunicación, la organización y la

colaboración/compromiso alcanzan valores muy elevados en los tres grupos, lo que revela que los actores no perciben la problemática únicamente como falta de contacto, sino como insuficiencia de mecanismos estables para coordinar acciones colectivas. En particular, los actores comunitarios muestran una valoración máxima en todas las dimensiones, mientras que los actores públicos presentan el menor valor relativo en articulación y los privados en organización.



Nota: Los participantes podían seleccionar más de una barrera, por lo que los porcentajes se calculan sobre el total de respuestas registradas

Figura 3. Desafíos identificados por los actores del clúster
Fuente: Elaboración propia

Esta distribución sugiere que la gobernanza formal debe atender brechas diferenciadas por tipo de actor: mayor capacidad de articulación institucional en el sector público, mayor estructuración organizativa de privados y mecanismos de integración efectiva para sostener la participación comunitaria. Estos resultados pueden interpretarse en correspondencia con Bassi et al. (2026), quienes plantean que la gobernanza territorial del turismo sostenible requiere modelos organizativos basados en actores, capaces de reducir la fragmentación institucional y ordenar la cooperación en territorios con dinámicas diferenciadas. En el caso de Pastaza, la elevada valoración de la comunicación, la articulación, la organización y el compromiso confirma que existe una base

relacional favorable; sin embargo, también evidencia que dicha base no se convierte automáticamente en coordinación efectiva.

Por tanto, el desafío no consiste solo en promover encuentros o canales digitales, sino en estructurar mecanismos formales de gobernanza intercantonal que definan responsabilidades, periodicidad de interacción, objetivos comunes y seguimiento de acuerdos. Entre estos mecanismos pueden considerarse una mesa intercantonal de articulación turística, una agenda mínima de trabajo periódico, actas de acuerdos verificables y un comité técnico responsable del monitoreo de compromisos. Desde esta perspectiva, los microclústeres turísticos cantonales requieren una arquitectura de coordinación que permita transformar la disposición declarada de los actores en procesos sostenidos de articulación orientados al fortalecimiento de futuros encadenamientos productivos turísticos. En su conjunto, los resultados evidencian que el sistema turístico de Pastaza opera bajo una lógica de articulación incipiente, coherente con una red territorial de actores interdependientes cuya competitividad depende de la calidad de sus interacciones, lo que coincide con Ukhina et al. (2022).

Considerando lo expuesto, uno de los aportes más relevantes del estudio radica en evidenciar que, aunque existen limitaciones estructurales y relacionales, se demostró una gran disposición de los actores del encadenamiento, para fortalecer la articulación mediante redes de coordinación turística intercantonal y espacios formales de gestión compartida. Este hallazgo sugiere que existe un capital relacional latente, enfocado en satisfacer la necesidad de equilibrar desarrollo económico, identidad cultural y sostenibilidad, todo lo cual coincide con los hallazgos de Álvarez Cortez et al. (2024, 2025). De esta manera, la limitación central no fue la ausencia de contacto entre actores, sino la baja efectividad de la gobernanza formal para convertir interacciones dispersas en procesos de coordinación sostenida orientados al fortalecimiento de encadenamientos productivos turísticos.

Los resultados permitieron constatar que el sistema turístico de Pastaza presenta una articulación activa, aunque predominantemente informal, entre los actores vinculados a los microclústeres cantonales de Mera, Pastaza, Santa Clara y Arajuno. Las interacciones existentes muestran disposición a la cooperación, uso frecuente de canales digitales y reconocimiento de la necesidad de coordinación; sin embargo, todavía no configuran mecanismos suficientemente estables de gobernanza formal para sostener procesos sistemáticos de articulación territorial.

Las principales barreras identificadas fueron la falta de tiempo, el acceso limitado a información, la burocracia y la dispersión territorial. Estas restricciones no deben interpretarse únicamente como dificultades operativas, sino como manifestaciones de una gobernanza formal poco efectiva para ordenar la comunicación, institucionalizar espacios de coordinación y reducir la fragmentación entre actores turísticos y microclústeres cantonales.

La orientación hacia la conservación natural y el turismo comunitario constituye una fortaleza del destino amazónico. A la vez, la menor priorización declarada del patrimonio cultural representa una oportunidad estratégica para diversificar la oferta turística, integrar nuevos contenidos territoriales y ampliar las posibilidades de generación de valor en el sistema turístico provincial. En términos prácticos, esta fortaleza puede convertirse en productos turísticos integrados mediante rutas de naturaleza, experiencias comunitarias, servicios culturales, gastronomía local y alianzas con emprendimientos turísticos, de modo que se favorezcan encadenamientos locales sostenibles y una distribución más amplia del valor generado.

El principal desafío no radica en crear más contactos aislados entre actores, sino en mejorar la efectividad de la gobernanza formal mediante redes de coordinación, encuentros periódicos, mecanismos de comunicación interinstitucional y herramientas digitales de apoyo. En este sentido, el capital relacional existente puede convertirse en un recurso estratégico para fortalecer los encadenamientos productivos turísticos, siempre que sea gestionado mediante estructuras de coordinación más estables, participativas y orientadas a objetivos comunes.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Álvarez Cortez, L. E., Cruz Pérez, Y., Cevallos Punguil, T. C., & Álvarez Villamarín, M. A. (2025). Desarrollo del turismo comunitario: Propuesta de una metodología en Pastaza, Ecuador. *Estudios del Desarrollo Social: Cuba y América Latina*, 13(3), 102-118.
<https://revistas.uh.cu/revflacso/article/view/11589>

Álvarez Cortez, L. E., Cruz Pérez, Y., Del Corral Villaroel, V. H., & Cevallos Punguil, T. C. (2024). Factores críticos, buenas prácticas y lecciones aprendidas del turismo comunitario. *Cooperativismo y Desarrollo*, 12(3), e764.
<https://coodes.upr.edu.cu/index.php/coodes/article/view/764>

- Bassi, I., Deotto, V., & Iseppi, L. (2026). Territorial Governance for Sustainable Tourism in the Alpine Mountains: A Stakeholder-Based Organizational Model from Northeast Italy. *Land*, 15(3), 509. <https://doi.org/10.3390/land15030509>
- Bichler, B. F., & Lösch, M. (2019). Collaborative Governance in Tourism: Empirical Insights into a Community-Oriented Destination. *Sustainability*, 11(23), 6673. <https://doi.org/10.3390/su11236673>
- Epede, M. B., & Wang, D. (2022). Global value chain linkages: An integrative review of the opportunities and challenges for SMEs in developing countries. *International Business Review*, 31(5), 101993. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2022.101993>
- Espín Ortiz, C. G., & Rodríguez Rodríguez, J. L. (2021). Estimación de la sostenibilidad del turismo en la provincia Pastaza, Ecuador. *Universidad y Sociedad*, 13(5), 515-525. <https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/view/2262>
- Font, X., Tapper, R., Schwartz, K., & Kornilaki, M. (2008). Sustainable supply chain management in tourism. *Business Strategy and the Environment*, 17(4), 260-271. <https://doi.org/10.1002/bse.527>
- Franco, M., Esteves, L., & Rodrigues, M. (2024). Clusters as a Mechanism of Sharing Knowledge and Innovation: Case Study from a Network Approach. *Global Business Review*, 25(2), 377-400. <https://doi.org/10.1177/0972150920957270>
- Garrett, R., Ferreira, J., Abramovay, R., Brandão, J., Brondizio, E., Euler, A., Pinedo, D., Porro, R., Cabrera Rocha, E., Sampaio, O., Schmink, M., Torres, B., & Varese, M. (2024). Transformative changes are needed to support socio-bioeconomies for people and ecosystems in the Amazon. *Nature Ecology & Evolution*, 8(10), 1815-1825. <https://doi.org/10.1038/s41559-024-02467-9>
- Gómez Vega, M., Herrero Prieto, L. C., & Valdivia López, M. (2022). Clustering and country destination performance at a global scale: Determining factors of tourism competitiveness. *Tourism Economics*, 28(6), 1605-1625. <https://doi.org/10.1177/13548166211007598>

- Jeyacheya, J., & Hampton, M. P. (2020). Wishful thinking or wise policy? Theorising tourism-led inclusive growth: Supply chains and host communities. *World Development*, 131, 104960. <https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2020.104960>
- Jin, J., Hou, J., Chen, S., & Chu, B. (2026). Spatiotemporal Synergy and Dual-Dimensional Correlation of Xinjiang's Tourism Industry Clusters. *Sustainability*, 18(2), 705. <https://doi.org/10.3390/su18020705>
- Kano, L., Tsang, E. W. K., & Yeung, H. W. (2020). Global value chains: A review of the multi-disciplinary literature. *Journal of International Business Studies*, 51(4), 577-622. <https://doi.org/10.1057/s41267-020-00304-2>
- Kim, Y. R., Williams, A. M., Park, S., & Chen, J. L. (2021). Spatial spillovers of agglomeration economies and productivity in the tourism industry: The case of the UK. *Tourism Management*, 82, 104201. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2020.104201>
- Santafe Troncoso, V., & Tanguila Andy, A. (2024). Indigenous women's approaches to tourism planning: Lessons from Ecuador. *Journal of Sustainable Tourism*, 32(3), 579-597. <https://doi.org/10.1080/09669582.2023.2247580>
- Sili, M., Haag, M. I., & Nieto, M. B. (2022). Constructing the Transitions and Co-Existence of Rural Development Models. *Sustainability*, 14(8), 4625. <https://doi.org/10.3390/su14084625>
- Ukhina, T., Shafazhinskaya, N., Panikarova, N., Kovaleva, A., & Ryakhovsky, D. (2022). Tourism clustering as a factor of regional economic growth: Structural features of a regional cluster. *Anais Brasileiros de Estudos Turísticos*, 12(Special Issue). <https://doi.org/10.5281/zenodo.7278572>
- Vasquez, J., Ochoa, F., & Carhuas, Y. (2025). El turismo como motor del desarrollo económico en la Amazonía. Una revisión de literatura. *Espacios*, 46(04), 69-82. <https://doi.org/10.48082/espacios-a25v46n04p07>
- Zeng, M., Shen, S., & Gu, J. (2023). How does the integration of cultural and tourism industries impact the value added to tourism value chain: Evidences from Jiangsu Province of China. *PLOS ONE*, 18(6), e0287610. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0287610>

Conflicto de intereses

Los autores declaran no tener conflictos de intereses.

Contribución de los autores

Yolanda Lorena Paredes Andrade y Yudemir Cruz Pérez diseñaron el estudio, analizaron los datos y elaboraron el borrador.

Carlos Aníbal Manosalvas Vaca y Andrea Patricia Sanaguano Moreno estuvieron implicados en la recogida, el análisis e interpretación de los datos.

Todos los autores revisaron la redacción del manuscrito y aprueban la versión finalmente remitida.



Esta obra está bajo una licencia Creative Commons Reconocimiento-NoComercial 4.0 Internacional