

Gobernanza y participación *comunitaria*

en la gestión del turismo

Juan Pablo Torres Cadena
Verónica Susana Sánchez Velastegui
Germán Patricio Sánchez Chávez
Verónica Maribel Arcos Bósquez



Religación
Press

Juan Pablo Torres Cadena | Verónica Susana Sánchez Velastegui | Germán
Patricio Sánchez Chávez | Verónica Maribel Arcos Bósquez

Gobernanza y participación comunitaria

en la gestión del turismo



Quito, Ecuador
2025

Juan Pablo Torres Cadena | Verónica Susana Sánchez Velastegui | Germán
Patricio Sánchez Chávez | Verónica Maribel Arcos Bósquez

Governance and community participation

in tourism management



Quito, Ecuador
2025

Religación Press

[Ideas desde el Sur Global]

Equipo Editorial / Editorial team

Ana B. Benalcázar
Editora Jefe / Editor in Chief
Felipe Carrión
Director de Comunicación / Scientific Communication Director
Melissa Díaz
Coordinadora Editorial / Editorial Coordinator
Sarahi Licango Rojas
Asistente Editorial / Editorial Assistant

Consejo Editorial / Editorial Board

Jean-Arsène Yao
Dilrabo Keldiyorovna Bakhronova
Fabiana Parra
Mateus Gamba Torres
Siti Mistima Maat
Nikoleta Zampaki
Silvina Sosa

Religación Press, es parte del fondo editorial del
Centro de Investigaciones CICSHAL-RELIGACIÓN |
Religación Press, is part of the editorial collection
of the CICSHAL-RELIGACIÓN Research Center |
Diseño, diagramación y portada | Design, layout and
cover: Religación Press.
CP 170515, Quito, Ecuador. América del Sur.
Correo electrónico | E-mail: press@religacion.com
www.religacion.com

Disponible para su descarga gratuita en
| Available for free download at | [https://
press.religacion.com](https://press.religacion.com)

Este título se publica bajo una licencia de
Atribución 4.0 Internacional (CC BY 4.0)
This title is published under an Attribution
4.0 International (CC BY 4.0) license.



CITAR COMO [APA 7]

Torres Cadena, J. P., Sánchez Velastegui, V. S., Sánchez Chávez, G. P., y Arcos Bósquez, V. M. (2025). *Gobernanza y participación comunitaria en la gestión del turismo*. Religación Press. <https://doi.org/10.46652/ReligacionPress.302>

Derechos de autor | Copyright: Religación Press, Juan Pablo Torres Cadena, Verónica Susana Sánchez Velastegui, Germán Patricio Sánchez Chávez, Verónica Maribel Arcos Bósquez
Primera Edición | First Edition: 2025
Editorial | Publisher: Religación Press
Materia Dewey | Dewey Subject: 338.4 - Industrias y servicios secundarios
Clasificación Thema | Thema Subject Categories: KNS - Sector de hostelería y servicios | RND - Política y protocolos medioambientales | JBSC - Comunidades rurales | 1KLS - Sudamérica
BISAC: BUS080070
Público objetivo | Target audience: Profesional / Académico | Professional / Academic
Colección | Collection: Administración
Soporte | Format: PDF / Digital
Publicación | Publication date: 2025-06-18
ISBN: 978-9942-561-37-4
Título: *Gobernanza y participación comunitaria en la gestión del turismo*
Governance and community participation in tourism management
Governança e participação da comunidade na gestão do turismo

Nota obra derivada: El libro retoma y amplía, mediante el trabajo colaborativo de un grupo de investigadores, los hallazgos y aportes presentados en el Proyecto de Investigación titulado Incidencia de la seguridad en el desarrollo del turismo en la ciudad de Guaranda. RCU-006-2023-050; de la Universidad Estatal de Bolívar.

Note: The book takes up and expands, through the collaborative work of a group of researchers, the findings and contributions presented in the research project entitled Incidencia de la seguridad en el desarrollo del turismo en la ciudad de Guaranda. RCU-006-2023-050; of the State University of Bolívar.

Revisión por pares

La presente obra fue sometida a un proceso de evaluación mediante el sistema de dictaminación por pares externos bajo la modalidad doble ciego. En virtud de este procedimiento, la investigación que se desarrolla en este libro ha sido avalada por expertos en la materia, quienes realizaron una valoración objetiva basada en criterios científicos, asegurando con ello la rigurosidad académica y la consistencia metodológica del estudio.

Peer Review

This work was subjected to an evaluation process by means of a double-blind peer review system. By virtue of this procedure, the research developed in this book has been endorsed by experts in the field, who made an objective evaluation based on scientific criteria, thus ensuring the academic rigor and methodological consistency of the study.

Sobre los autores/ About the authors

Juan Pablo Torres Cadena

Licenciado en Turismo y Hotelería, en la Universidad de Guayaquil, Magíster en Gestión Sostenible de Empresas, Productos y Destinos Turísticos, Universidad Internacional de Andalucía (España). Máster en Turismo: dirección de empresas turísticas. Universidad de Huelva (España). Doctor en Turismo, Universidad de Málaga (España). Docente Habilitado del Sistema Nacional de Nivelación y Admisión. Investigador acreditado de SENESCYT. Profesor universitario con más de 12 años de experiencia. Ex Coordinador de la carrera de Turismo y Hotelería de la Universidad Estatal de Bolívar. Mis líneas de investigación son: empresas turísticas, tipologías turísticas, desarrollo local, planificación y gestión de destinos turísticos, gobernanza, procesos participativos, hotelería.

Universidad Estatal de Bolívar | Guaranda | Ecuador

<https://orcid.org/0000-0001-5255-5444>

jtorres@ueb.edu.ec

Verónica Susana Sánchez Velastegui

Magíster en Pedagogía de las Ciencias Experimentales mención Química y Biología de la Universidad Nacional de Chimborazo, Licenciado en Ciencias de la Educación mención Químico Biológicas de la Universidad Técnica Particular de Loja, Docente de la Universidad Estatal de Bolívar de la Facultad de Ciencias de la Educación, Sociales, Filosóficas y Humanísticas de la Carrera de Pedagogía de Matemáticas y de la Física, Guaranda, Ecuador.

Universidad Estatal de Bolívar | Guaranda | Ecuador

<https://orcid.org/0000-0002-8673-0826>

veronicas.sanchez@ueb.edu.ec

Germán Patricio Sánchez Chávez

Ingeniero en Ecoturismo por la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo (ESPOCH). Posee dos maestrías: una en Gestión y Desarrollo Social por la Universidad Técnica Particular de Loja (UTPL) y otra en Planificación y Gestión Sostenible del Turismo por la Universidad de Jaén, España. Cuenta con formación complementaria como Administrador de Empresas de Gestión para el Desarrollo Local y Guía Nacional de Turismo. Ha impulsado el desarrollo local y el comercio justo a través de su trabajo en diversas organizaciones no gubernamentales (ONGs), y se ha desempeñado como responsable técnico provincial en el Ministerio de Turismo del Ecuador, donde contribuyó al fortalecimiento de políticas y proyectos turísticos sostenibles en la zona. Fue miembro del directorio de la Casa de la Cultura Ecuatoriana Núcleo de Bolívar. Actualmente es Profesor Titular Auxiliar e Investigador Agregado 1 (REG-INV-20-04550) en la Universidad Estatal de Bolívar, donde ocupa el cargo de Coordinador Académico de la carrera de Turismo y Hotelería. Es candidato a Doctor en Dirección de Proyectos por la Universidad Internacional Iberoamericana (UIIX), México.

Universidad Estatal de Bolívar | Guaranda | Ecuador

<https://orcid.org/0000-0002-2906-2999>

gsanchez@ueb.edu.ec

Verónica Maribel Arcos Bósquez.

Licenciada en administración de empresas en turismo y hotelería, en la Universidad Estatal de Bolívar. Magíster en planificación y gestión de proyectos agroturísticos y ecológicos en la Universidad Agraria del Ecuador. Docente habilitado del Sistema Nacional de Nivelación y Admisión. Investigador acreditado de SENESCYT. Profesora universitaria con más de 12 años de experiencia. Ex Coordinadora de la carrera de Turismo y Hotelería de la Universidad Estatal de Bolívar. Líneas de investigación: proyectos turísticos, empresas turísticas, sostenibilidad turística.

Universidad Estatal de Bolívar | Guaranda | Ecuador

<https://orcid.org/0000-0002-6949-6708>

varcos@ueb.edu.ec

Resumen

Este libro explora la importancia crucial de la gobernanza y la participación comunitaria para una gestión turística sostenible y equitativa. Reconociendo la complejidad inherente a los destinos, la obra desafía los enfoques tradicionales, proponiendo un modelo colaborativo que integra a múltiples actores, como autoridades, empresas y, fundamentalmente, las comunidades locales. Se abordan los principios esenciales de la gobernanza turística y se detallan diversos métodos para fomentar una participación comunitaria efectiva. El texto analiza las estructuras y mecanismos de coordinación necesarios entre los grupos de interés, apoyándose en estudios de caso que ilustran su aplicación práctica. Conjuntamente, se profundiza en los desafíos y oportunidades de la participación a nivel local, identificando barreras estructurales y culturales, y resaltando el valor del liderazgo y los conocimientos locales para el fortalecimiento de capacidades. En suma, el libro ofrece un marco integral para transformar los destinos, impulsando un desarrollo turístico más inclusivo, resiliente y próspero.

Palabras clave: Gobernanza; participación comunitaria; gestión turística; sostenibilidad; destinos.

Abstract

This book explores the crucial importance of governance and community participation for sustainable and equitable tourism management. Recognizing the inherent complexity of destinations, the book challenges traditional approaches, proposing a collaborative model that integrates multiple stakeholders, such as authorities, businesses and, crucially, local communities. It addresses the essential principles of tourism governance and details various methods for fostering effective community participation. The text discusses the necessary coordination structures and mechanisms among stakeholders, supported by case studies that illustrate their practical application. In conjunction, it delves into the challenges and opportunities of participation at the local level, identifying structural and cultural barriers, and highlighting the value of leadership and local knowledge for capacity building. In sum, the book offers a comprehensive framework for transforming destinations, driving more inclusive, resilient and prosperous tourism development.

Keywords: Governance; community participation; tourism management; sustainability; destinations.

Resumo

Este livro explora a importância crucial da governança e da participação da comunidade para a gestão sustentável e equitativa do turismo. Reconhecendo a complexidade inerente dos destinos, o livro desafia as abordagens tradicionais, propondo um modelo colaborativo que integra várias partes interessadas, como autoridades, empresas e, de forma crucial, comunidades locais. Ele discute os princípios fundamentais da governança do turismo e detalha vários métodos para promover a participação efetiva da comunidade. O texto discute as estruturas necessárias e os mecanismos de coordenação entre as partes interessadas, com o apoio de estudos de caso que ilustram sua aplicação prática. Em conjunto, ele se aprofunda nos desafios e oportunidades da participação em nível local, identificando barreiras estruturais e culturais e destacando o valor da liderança e do conhecimento local para o desenvolvimento de capacidades. Em suma, o livro oferece uma estrutura abrangente para a transformação de destinos, promovendo um desenvolvimento turístico mais inclusivo, resiliente e próspero.

Palavras-chave: Governança; participação da comunidade; gestão do turismo; sustentabilidade; destinos.

Contenido

Revisión por pares	6
Peer Review	6
Resumen	10
Abstract	10
Resumo	10
Prefacio	17
Capítulo I	20
Concepto y principios de gobernanza en la gestión del turismo	20
Introducción	20
Una Aproximación Conceptual de Gobernanza	22
Gobernanza Turística	25
Principios de la Buena Gobernanza	27
Política turística y gobernanza	30
Gobernanza Jerárquica	32
Mercados	32
Comunidades	35
Capítulo II	38
Participación comunitaria y sus métodos de investigación	38
Introducción	38
Métodos para Identificar a los Actores	40
Métodos de diferenciación y categorización de actores	41
Métodos de investigación entre actores	42
Capítulo III	49
Estructuras y mecanismos de coordinación entre actores en la gestión del turismo	49
Introducción	49
Tipologías de actores en la gobernanza turística	52
Modelos de gobernanza multinivel	57
Plataformas de articulación interinstitucional	61
Estudios de caso sobre coordinación efectiva en destinos turísticos	67
Capítulo IV	72
Desafíos y oportunidades de la participación comunitaria en contextos turísticos locales	72
Introducción	72
Barreras estructurales y culturales a la participación	77

Instrumentos de fortalecimiento de capacidades comunitarias	82
Casos de éxito y fracaso en participación comunitaria	86
Rol del liderazgo y de los conocimientos locales en la gobernanza turística	90
Referencias	96

Figuras

Figura 1. Marco sistémico de la gobernanza desde una perspectiva pública-privada	21
Figura 2. Los significados de gobernanza	23
Figura 5. Modelos de gobernanza.	32
Figura 6. Tipos de redes de gobernanza	34
Figura 7. Representación esquemática de los motivos, tipología y métodos para realizar un análisis de actores	40
Figura 8. Métodos para identificar actores	41
Figura 9. Propiedades de la red	45
Figura 10. Nube de palabras	50
Figura 11. ¿Cómo lograr una gestión turística efectiva?	51
Figura 12. Participación auténtica en la gobernanza	52
Figura 13. Marco de gobernanza turística	53
Figura 14. Participación de la sociedad civil en la gobernanza turística	54
Figura 15. Influencia de los Actores Emergentes en el Turismo	55
Figura 16. Desafíos en la gobernanza turística	56
Figura 17. Desafíos de la gobernanza multinivel del turismo	58
Figura 18. Modelos de gobernanza a través del espectro de participación de los actores	59
Figura 19. Ciclo de Gobernanza Colaborativa en Turismo	60
Figura 20. Estructura de Gobernanza del Turismo	62
Figura 21. De la gobernanza simbólica a la gobernanza sustantiva	63
Figura 22. Dinámicas de articulación interinstitucional	64
Figura 23. Estructura y cultura en plataformas interinstitucionales	65
Figura 24. Ciclo de transformación del turismo	66
Figura 25. Dimensiones de la coordinación interinstitucional	68
Figura 26. Estructuras de Gobernanza Híbridas	69
Figura 27. Desafíos en la gobernanza turística	70
Figura 28. Mapa Temático	73
Figura 29. Ciclo de fortalecimiento comunitario	74
Figura 30. Mapa de Árbol	75

Figura 31. Nube de palabras	76
Figura 32. Caminos hacia un turismo comunitario e inclusivo	77
Figura 33. Barreras de participación	78
Figura 34. Turismo comunitario	79
Figura 35. Niveles de inclusividad dentro de las comunidades	80
Figura 36. Coordinación intersectorial e intergubernamental	82
Figura 37. Fortalecimiento de capacidades comunitarias	83
Figura 38. Fortalecimiento de comunidades a través de aprendizaje horizontal	85
Figura 39. Estrategias de desarrollo de turismo comunitario	86
Figura 40. Participación comunitaria en el turismo	87
Figura 41. Participación comunitaria y el éxito de proyectos turísticos	89
Figura 42. Ciclo de gobernanza turística sostenible	91
Figura 43. Impulso de la gobernanza turística sostenible por los líderes locales	92
Figura 44. Gobernanza turística transformadora	93

Tablas

Tabla 1. Características de los nuevos modos de gobernanza	24
--	----

Prefacio

En el actual contexto de globalización y creciente conciencia sobre los límites ecológicos y sociales del desarrollo, la gestión de los destinos turísticos ha dejado de centrarse únicamente en la promoción de atractivos o el incremento de flujos de visitantes. Hoy se reconoce, con claridad, que los destinos son sistemas complejos y adaptativos, caracterizados por la interdependencia de dimensiones ecológicas, económicas, socioculturales e institucionales que configuran realidades territoriales específicas. La visión instrumental y vertical de la planificación turística, hegemónica durante décadas, ha resultado insuficiente para comprender y gestionar la multidimensionalidad del turismo como fenómeno social, político y económico. En este marco, la gobernanza territorial y la participación comunitaria emergen no como elementos accesorios, sino como fundamentos imprescindibles para garantizar la sostenibilidad, la resiliencia y la equidad del desarrollo turístico.

El presente libro, titulado *Gobernanza y participación comunitaria en la gestión del turismo*, se sustenta en la premisa de que la perdurabilidad y legitimidad de los procesos de desarrollo turístico dependen, en gran medida, de la capacidad de articular intereses heterogéneos en torno a un horizonte común de bienestar colectivo. Este horizonte implica la distribución equitativa de los beneficios económicos, la salvaguarda del patrimonio cultural, la integridad ecológica y el fortalecimiento del tejido social. En este sentido, la gobernanza turística se concibe como un proceso relacional, dinámico y horizontal, donde confluyen múltiples actores que, mediante mecanismos formales e informales de coordinación, deliberación y toma de decisiones, inciden sobre el diseño, implementación y evaluación de políticas y acciones turísticas en el territorio.

A lo largo de sus capítulos, esta obra invita al lector a emprender una exploración de los pilares que conforman una gobernanza turística efectiva. En su primer capítulo, se abordan los fundamentos teóricos del concepto de gobernanza, examinando su evolución, principios rectores y aplicabilidad en contextos turísticos específicos. El segundo capítulo estudia la participación comunitaria como una práctica sustantiva de inclusión, empoderamiento y corresponsabilidad en la toma de decisiones. El tercer capítulo se enfoca en las estructuras y mecanismos de coordinación entre actores, analizando las tipologías y funciones de los agentes, con énfasis en experiencias territoriales concretas que ilustran el potencial y las tensiones de la cooperación interinstitucional.

Finalmente, el cuarto capítulo explora los desafíos estructurales, culturales y políticos que obstaculizan una participación comunitaria genuina, así como las estrategias, herramientas e intervenciones posibles para fortalecerla. La reflexión se enriquece con el análisis de casos, tanto de éxito como de fracaso, que ofre-

cen valiosas lecciones sobre la importancia del liderazgo local, la circulación del conocimiento y la generación de confianza entre actores. Así, se delinean rutas posibles hacia una gobernanza más robusta, legítima y sensible a las realidades del territorio.

Esta obra está dirigida a académicos, investigadores, formuladores de políticas públicas, gestores turísticos, estudiantes y, sobre todo, a las propias comunidades que habitan y transforman los destinos, pues pretende ser una contribución significativa al debate contemporáneo sobre el turismo. No se limita a describir el estado del arte, sino que propone enfoques críticos y prácticos que aspiran a impulsar transformaciones reales. Que este libro, más allá de ser leído, sea apropiado, discutido y aplicado colectivamente, en el camino hacia destinos más inclusivos, conscientes y sustentables.



Capítulo I

Concepto y principios de gobernanza en la gestión del turismo

Introducción

Los destinos turísticos no son todos iguales, son reconocidos por ser sistemas complejos, debido a los múltiples grupos de interesados en sus procesos de desarrollo. En este sentido, es fundamental considerar un enfoque holístico para su planificación y gestión, donde la gobernanza juega un papel importante, a partir de un proceso, donde una sociedad manteniendo su propia identidad y territorio, generen y fortalezcan sus dinámicas económicas, sociales y culturales; con la finalidad de articular los diferentes componentes del turismo y su puesta a disposición en el mercado. Para conseguir este proceso es fundamental la participación de todos los agentes turísticos. En términos generales, los principales interesados en este tema son las autoridades locales y una serie de organizaciones no gubernamentales, gobernaciones, municipalidades, consejos administrativos locales y organizaciones empresariales e industriales (Bramwell & Sharman, 1999).

En la actualidad la gestión pública ha cambiado desde la perspectiva de instituciones individuales (nivel micro) o sistemas de organizaciones públicas (nivel meso) a un enfoque que proviene de un sistema interinstitucional (nivel macro). El modelo sistémico de la gobernanza de un destino hace referencia a la identificación de los principales actores, procesos, resultados e interacción entre las partes interesadas, tal y como se muestra (véase figura 1).

Una Aproximación Conceptual de Gobernanza

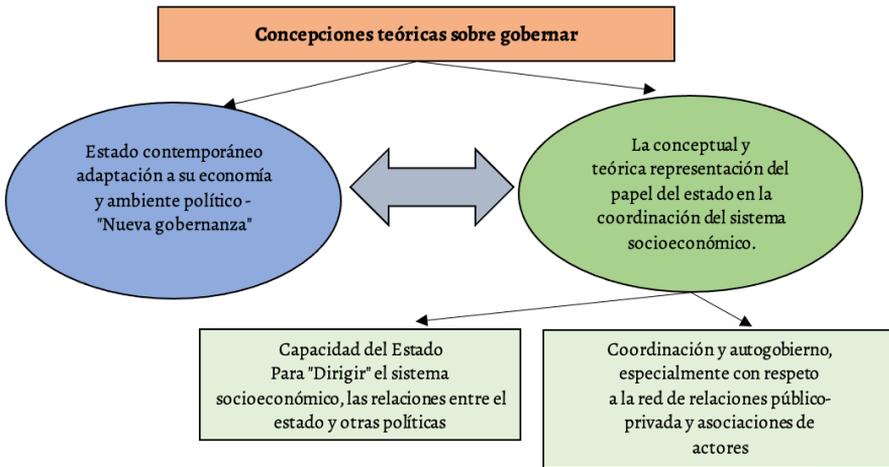
No existe una definición única aceptada de gobernanza, esto se ve reflejado cuando (Kooiman, 2003, p. 4), la define como:

la totalidad de las concepciones teóricas sobre el gobierno”. Sin embargo, existe un acuerdo de base de que la gobernanza se refiere “al desarrollo de estilos de gobierno en los que se han borrado los límites entre y dentro de los sectores público-privado. (Stoker, 1998, p. 17)

Las definiciones de gobernanza tienden a sugerir un reconocimiento de un cambio en las prácticas políticas que implican, entre otras cosas, el surgimiento de redes que cruzan la división público-privada, el aumento de la globalización, la comercialización del estado y la creciente fragmentación institucional (Kjaer, 2004; Peters, 2000; Pierre & Peters, 2005). Se puede decir que, son reconocidos dos significados amplios de este término. En primer lugar, se utiliza para describir la adaptación estatal contemporánea a su entorno económico y político con respecto a su funcionamiento. Esto es a menudo denominado *nueva gobernanza*. Yee (2004, p. 487), proporcionó una definición muy básica de este enfoque al describir los nuevos modos de administración pública como “nuevas actividades de gestión que no ocurren únicamente a través de los gobiernos “. El segundo significado amplio de la gobernanza se utiliza para denotar un concepto de representación teórica del papel del estado en la coordinación del sistema socioeconómico. Sin embargo, debe tenerse en cuenta que los dos enfoques no son mutuamente excluyentes debido que, el uso del término “gobernanza” como una forma abreviada de nuevas formas de gobierno en las sociedades occidentales se basan en concepciones particulares de cuál es el papel que debería tener el estado en la sociedad contemporánea, de la conveniencia y naturaleza de la intervención estatal. Este segundo significado puede, a su vez, dividirse en dos categorías adicionales (Peters, 2000).

El primero se centra en la capacidad del estado para “dirigir” el sistema socioeconómico y, por lo tanto, las relaciones entre el estado y otros actores políticos (Pierre & Peters, 2000). El segundo se centra en la coordinación y el autogobierno, especialmente con respecto a las relaciones y Asociaciones Público-Privadas (APP) (Rhodes, 1997).

Figura 2. Los significados de gobernanza



Fuente: elaboración propia a partir de Hall (2011).

Es importante citar a Treib et al. (2007, p. 6), que hacen referencia que:

no es apropiado utilizar etiquetas a los modos de gobierno viejos y nuevos para fines de clasificación. Lo que es nuevo en un área podría ser bastante antiguo en otro campo de estudio, estas etiquetas hacen que sean inadecuadas como categorías analíticas.

A continuación (véase tabla 1), se detallan algunas de las características de sus elementos clave de los nuevos modos de gobernanza.

Tabla 1. Características de los nuevos modos de gobernanza

Elementos	Características
Participación y reparto del poder	La formulación de políticas no se considera como dominio exclusivo de los reguladores, pero las partes interesadas privadas y públicas de diferentes niveles deben participar en el proceso de políticas como parte de una asociación público-privada.
Integración multinivel	La coordinación entre los diferentes niveles de gobierno debe realizarse tanto horizontal como verticalmente y debe involucrar a actores privados.
Diversidad y descentralización	En lugar de un enfoque normativo o legislativo estándar, se recomienda una gama de enfoques coordinados.
Deliberación	Se fomenta una mayor deliberación entre las partes interesadas públicas y privadas para mejorar la legitimación democrática de procesos de formulación de políticas.
Flexibilidad y revisabilidad	A menudo se aplican medidas de ley blanda que se basan en pautas flexibles y estándares abiertos que se implementan voluntariamente y pueden revisarse a medida que cambian las circunstancias de la política.
Experimentación y creación del conocimiento	Mayor estímulo a la experimentación local en medidas de gobernanza, así como a la creación y el intercambio de conocimientos en relación con la vigilancia multilateral, la evaluación comparativa y el intercambio de resultados y mejores prácticas.

Fuente: elaboración propia a partir de Héritier (2002); Joanne Scott & Trubek (2002); Yee (2004).

La gobernanza como concepción genérica, se refiere a “las interacciones entre estructuras, procesos y tradiciones que determinan cómo ejercen el poder y las responsabilidades, cómo se toman las decisiones y cómo los ciudadanos u otras partes interesadas tienen su opinión” (Graham et al., 2003, pp. 2–3). Por su parte la (Organisation for Economic Cooperation and Development (OECD), 1995), define a la gobernanza como un proceso participativo que “tiene una variedad de ideas que abarcan las relaciones intergubernamentales e implican una toma de decisiones de abajo hacia arriba al hacer participar a todas las personas interesadas en todos los niveles de gobierno y organizaciones no gubernamentales” (p.26).

Una revisión de la literatura muestra que, independientemente del contexto o definición utilizado, hay tres características comunes, o principios generalmente acordados de gobernanza. En primer lugar, la gobernanza no es sinónimo de

gobierno y, por lo tanto, estos dos conceptos no se pueden utilizar indistintamente. La gobernanza es mucho más amplia que el gobierno y se trata de la dirección y las reglas del juego (Hoff, 2004; Kjaer, 2004; Rhodes, 1996). En segundo lugar, la gobernanza implica menos control y previsibilidad del gobierno, ningún liderazgo evidente y ninguna jerarquía dada (Breda et al., 2006), aunque el gobierno puede tener la función de supervisar las tareas que deben completarse (Kjaer, 2004; Mhone & Edigheji, 2003; Newman, 2001). Finalmente, la gobernanza implica múltiples partes interesadas que tienen interés en objetivos en común (Beritelli et al., 2007; Kjaer, 2004; Kooiman, 1993; Rhodes, 1997; Stoker, 1998). Por lo tanto, la gobernanza incluye un elemento de gestión de las relaciones con las partes interesadas (Kooiman, 1993).

Gobernanza Turística

En turismo, que es lo que atañe esta investigación, la gobernanza es un concepto que incluye diferentes teorías y prácticas, en síntesis, se basa en la participación activa de múltiples partes interesadas que están involucradas en políticas de DL (Jamal & Watt, 2011). Este enfoque colaborativo puede tener beneficios para construir un consenso sobre las políticas de turismo (Bramwell & Sharman, 1999).

La (OMT), en el 2011, menciona que la gobernanza en los destinos turísticos es un campo que merece especial atención, hace hincapié que el turismo es un fenómeno social y económico que está creciendo considerablemente a un nivel de escala mundial. Dos años después, en el 2013, la OMT propuso la siguiente definición:

Gobernanza es una práctica de gobierno susceptible de medición, que tiene por objeto dirigir eficazmente al sector turismo en los distintos niveles de gobierno, mediante formas de coordinación, colaboración y/o cooperación eficientes, transparentes y sujetas a la rendición de cuentas, que permitan realizar las metas de interés colectivo que comparten las redes de actores que inciden en el sector, con el fin de lograr soluciones y oportunidades, con base en acuerdos sustentados en el reconocimiento de interdependencias y responsabilidades compartidas. (Duran, 2013, p. 14)

Según esta definición, podemos inferir, que no existe gobernanza por el simple hecho que un gobierno está facultado o posee recursos institucionales para la coordinación, colaboración y cooperación. Estas son condiciones necesarias, pero no suficientes para que se cumpla la gobernanza. En cualquier caso, se hace énfasis en la voluntad y la aptitud de un gobierno para practicar estas directrices

directivas con el objetivo de hacer posible que las redes de actores (sector público, privado y social) no solo sean reconocidos, sino que también participen activamente y respalden los objetivos de interés general. Dichas pautas deberían basarse en enfoques con interés en el sector turístico (De Fouloy, 2015).

En turismo, no fue hasta bien entrado el siglo XX que el tema de la gobernanza comenzó a adquirir una mayor presencia en los estudios publicados (Borges et al., 2014). Su importancia radica a medida que la industria turística ejemplifica la interacción de los sectores público, privado y comunitario. Como resultado de las exigencias sociopolíticas, que han dado lugar a una progresión de un enfoque centralizado de la planificación turística a una tendencia de gestión descentralizada e inclusiva de abajo hacia arriba. Los estudios examinan la gobernanza del turismo en relación con las siguientes variables o temáticas:

Figura 3. Temas de investigaciones de gobernanza y turismo



Fuente: elaboración propia a partir de varios autores

Con respecto a la **formulación de políticas** consideran que el concepto de gobernanza aplicado al destino turístico consiste en desarrollar normas y mecanismos para implementar las políticas y estrategias de negocio que permitan involucrar a todas las instituciones y personas (Dredge, 2001; Dianne Dredge & Pforr, 2008; Fyall & Garrod, 1997; Jamal & Getz, 1999; Moscardo, 2011; Tyler & Dinan, 2001).

Otros autores analizaron la gobernanza del destino desde el punto de vista de la **coordinación, colaboración y la complejidad organizativa** de los diferentes niveles de gobierno con la sociedad civil que viven en el destino y el tejido empre-

sarial del sector que opera en él (Bramwell & Lane, 2000; Bramwell & Pomfret, 2007; Dianne Dredge & Thomas, 2009; Madrid Flores, 2009; Svensson et al., 2005).

También reconocen importante abordar los **objetivos de desarrollo del turismo sostenible** haciendo hincapié en la estructura, el proceso y la tradición que determinan el poder de toma de decisiones y ejecución de los agentes autorizados y responsables de la gestión sostenible de los destinos (Bramwell, 2011; Bramwell & Lane, 2011; Graham et al., 2003b; Liu, 2003; Pavlovich, 2001; Sofield & Lia, 2011). Del mismo modo, llevándolo a la práctica Dinica (2009), analiza sobre la gobernanza del turismo sostenible en los Países Bajos, sus hallazgos muestran que el motor clave del turismo sostenible se centra en la gestión pública. Los resultados evidencian el desajuste entre los principios recomendados internacionalmente y las características del turismo sostenible en los Países Bajos debido a la ideología neoliberal que lo guía.

Varios autores se han enfocado en comprender el grado de madurez en la gestión de los destinos turísticos mediante la **evaluación de su nivel de gobernanza**. Los modelos existentes son pocos y distantes entre sí. Algunos se establecieron sobre la base de un pequeño número de **dimensiones de gobernanza**, Dredge & Pforr (2008); Queiroz & Rastrollo-Horrillo (2015); Ruhanen et al. (2010), que centraron el foco en aspectos como la participación, la transparencia y la rendición de cuentas. Así también, Zeppel (2012), evalúa la gobernanza colaborativa en el turismo en referencia a seis dimensiones clave, que incluyen además de las mencionadas anteriormente responsabilidades, estructura, efectividad y poder. Por su parte, Beaumont & Dredge (2010), decidieron utilizar el modelo de estudio de caso para identificar las características de la buena gobernanza, aportando con un significado a cada dimensión, además de los resultados sobre la política general de turismo.

Por otro lado, ciertos investigadores prestan especial atención a la gobernanza de los destinos en relación con los beneficios potenciales de la gestión de destinos turísticos en forma de **redes** (Dredge, 2006b; Pavlovich, 2001; Volgger & Pechlaner, 2014).

Principios de la Buena Gobernanza

Los principios de la buena gobernanza tienen por objeto normalizar la práctica al especificar lo que es deseable y ofrecer un medio para identificar y remediar las prácticas deficientes. La ética y la racionalidad proveen las bases fundamentales para apoyar la identificación de estos. De esta manera, la ética sustenta lo que es necesario y aceptable con respecto a los valores fundamentales, los derechos y las responsabilidades; mientras que la racionalidad dirige el diseño de la gobernanza dando peso normativo sobre cómo debe dirigir el gobierno o qué dirección

seguir, en definitiva, identifican formas de conocimiento y cómo deben aplicarse, al mismo tiempo establecen condiciones para la comunicación de calidad (Lockwood, 2010).

Según (Beaumont & Dredge, 2010, p. 10) proponen las principales características de una buena gobernanza de un destino turístico:

Figura 4. Características de la buena gobernanza de un destino



Fuente: elaboración propia a partir de Beaumont & Dredge (2010, p. 10).

Con la aplicación de las características descritas (véase figura 4), mencionan las autoras, que los territorios pueden alcanzar los objetivos deseados y metas comunes, utilizando una estructura de gobernanza efectiva.

Ahora bien, cuando existe falta de información o surgen problemas de colaboración entre los actores, ocasiona ausencia de efectividad de los interesados, es decir, genera dificultades en términos de la red de gobernanza a nivel de destino, probablemente porque sea un mecanismo ineficaz y tenga un impacto negativo en el logro de objetivos comunes y en la búsqueda de estrategias efectivas (Erik Laws et al., 2011).

La literatura muestra que los criterios de buena gobernanza se han utilizado para analizar la gestión de destinos por diferentes autores (Abrams et al., 2003; Berggruen & Gardels, 2012; Cerrillo, 2005; Graham et al., 2003a; Pulido-Fernández & Pulido-Fernández, 2018; Pulido-Fernández & Pulido-Fernández, 2019; Shipley & Kovacs, 2008; Siddiqi et al., 2009). Como principal particularidad se puede notar que los autores antes mencionados derivan sus estudios del (PNUD, 1997).

Es importante mencionar el trabajo de investigación de Pulido Fernández (2014), en su tesis doctoral titulada “Metodología para la implantación de la gobernanza como herramienta de gestión de destinos turísticos” propone un sistema de

indicadores de la buena gobernanza vinculada a los destinos turísticos, la autora parte de los estudios previos de Edgar et al. (2006); PNUD (1994).

El PNUD (1994, p. 2); Pulido Fernández (2014, p. 143), señalan que:

El reto para todas las sociedades es crear un sistema de gobierno que promueve, apoya y sostiene el desarrollo humano - especialmente para los más pobres y marginales. La buena gobernanza es, entre otras cosas, participativa, transparente y responsable. También es eficaz y equitativa. Y promueve el imperio de la ley. El buen gobierno asegura que las prioridades políticas, sociales y económicas se basan en un amplio consenso en la sociedad y que las voces de los más pobres y vulnerables son escuchadas en la toma de decisiones sobre la asignación de recursos para el desarrollo.

En base a este aporte se identifican nueve principios que son imprescindibles para la buena gobernanza: participación, imperio de la ley, transparencia, capacidad de respuesta, orientación al consenso, equidad, eficacia y eficiencia, rendición de cuentas y visión estratégica. A continuación (véase tabla 2), se explican los contenidos de cada principio.

Tabla 2. Principios de la buena gobernanza según la PNUD

Principios de buena gobernanza	Contenido
Participación	Todos los hombres y las mujeres deben intervenir en la toma de decisiones, ya sea directamente o por medio de legítimas instituciones intermedias que representan sus intereses. Esta amplia participación se basa en la libertad de asociación y expresión, así como las capacidades para participar de manera constructiva.
Imperio de la Ley	Los marcos legales deben ser justos y aplicados de manera imparcial, en particular las leyes sobre los derechos humanos.
Transparencia	La transferencia se basa en el libre flujo de información. Los procesos, las instituciones y la formación son directamente accesibles a los interesados y se proporciona suficiente para comprender y vigilar.
Capacidad de respuesta	Capacidad de respuesta a instituciones y procesos que tratan de servir a todos los interesados.
Orientación al consenso	El buen gobierno interviene para lograr llegar a un consenso amplio sobre lo que es el mejor interés para el grupo y, cuando sea posible, sobre las políticas y procedimientos.
Equidad	Todos los hombres y las mujeres tienen oportunidades de mejorar o mantener su bienestar.

Principios de buena gobernanza	Contenido
Eficacia y eficiencia	Los procesos y las instituciones han de producir resultados que satisfagan las necesidades, y al mismo tiempo, hagan el mejor uso de los recursos.
Rendición de cuentas	Quienes toman las decisiones en el gobierno, el sector privado y las organizaciones de la sociedad civil, son responsables ante el público, así como ante las instituciones interesadas. Esta responsabilidad varía en función de la organización y si la decisión es interna o externa a la organización.
Visión estratégica	Los líderes y el público tienen una perspectiva amplia y a largo plazo en la buena gobernanza y en el desarrollo humano, junto con un sentido de lo que se necesita para dicho desarrollo. Hay también una comprensión de las complejidades históricas, culturales y sociales en que se basa esa perspectiva.

Fuente: Edgar et al. (2006); PNUD (1994); Pulido Fernández (2014).

Para Edgar et al. (2006), indica que todos estos principios, basados en los documentos del PNUD, deben ser reconocidos de manera universal. En específico, los vinculados a los derechos humanos, como la participación, la orientación al consenso, la equidad y el imperio de la ley, que se reflejan en la Declaración Universal de los Derechos Humanos.

Política turística y gobernanza

Comprender cómo se conceptualizan los cambios institucionales para alcanzar la gobernanza es importante, permite determinar las formas en que el estado actúa en el ámbito de la política turística y, por lo tanto, selecciona los instrumentos e indicadores que se utilizan para lograr los objetivos propuestos (Hall, 2011a). El foco de la mayoría de las discusiones sobre los instrumentos de política en el turismo está en su utilización o sus efectos, más que en la comprensión de la gobernanza que llevó a seleccionar dichos instrumentos (Ayuso, 2007; Hall, 2008; Pechlaner & Tschurtschenthaler, 2003).

El criterio para los modelos de gobernanza debe basarse sistemáticamente en la definición de qué dimensiones se incluyen y cuáles se excluyen. El enfoque más común de la mayor contribución al debate de gobernanza en términos de política pública es “el papel del estado en la sociedad” (Pierre, 2000, p. 4). Por lo tanto, su concepto central, es la relación entre la intervención estatal (también conocida como autoridad) y la autonomía social (autorregulación).

Para aclarar el binomio entre gobernanza y política turística es imprescindible identificar sus modelos, que hacen referencia al uso relativo de formas jerárquicas de regulación, es decir, legislación, y el equilibrio de poder relativo en la relación entre el estado y otros actores políticos como variables categóricas. Por su parte, Frances et al. (1991), reconocieron tres modelos diferentes de coordinación o también llamados categorías: (i) *jerarquías*, (ii) *mercados* y (iii) *redes*. Se encontró que las categorías antes mencionadas, eran útiles no solo en la vida política nacional sino también en el análisis de las relaciones externas entre los estados. Por lo tanto, según Frances et al. (1991, p. 1), “las tres formas de organización social tienen una aplicabilidad general que trasciende cualquier espacio geográfico u orden temporal en particular. Ejemplifican modelos genuinos de coordinación que pueden caracterizarse de manera abstracta y luego desplegarse en un marco analítico”. A estas categorías, (Pierre & Peters, 2000) agregaron un cuarto modelo de gobernanza que denominaron iv. “*comunidades*”.



Figura 5. Modelos de gobernanza.



Fuente: elaboración propia a partir de Frances et al. (1991); Pierre & Peters (2000).

Gobernanza Jerárquica

Este tipo de gobernanza también denominada “gobernanza por gobierno” o “vieja gobernanza” (Husata, 2014), refiere a las formas de gobierno directivas ver-

ticales, es decir el gobierno ejerce un liderazgo en la toma de decisiones. En él, los agentes sociales suelen tener voz, pero no voto (Mintzberg, 2005). La importancia de este modelo se fundamenta por el papel continuo del estado en las relaciones internacionales y nacionales, enfatizando su poder en la legislación y la regulación como parte del ejercicio del control estatal (Russell et al., 2008).

Existe escasa evidencia de la gobernanza jerárquica en la literatura turística (Hall, 2011b; Viken, 2006). Sin embargo, este modelo lo relacionan como una discusión genérica sobre los roles del gobierno en el turismo y la naturaleza de la intervención estatal (Hall, 2008).

Mercados

Desde mediados de los años ochenta, ha estado en auge de la política el uso de los mercados como mecanismo de gobernanza (Pierre & Peters, 2000), incluso con respecto a la privatización de las funciones turísticas que anteriormente habían sido dominio del estado (Dredge & Jenkins, 2007; Shone & Ali Memon, 2008). Harvey (2005), menciona que el neoliberalismo se ha basado ideológicamente en la libertad, particularmente en el ideal de libertad individual y en el dogma del libre mercado, donde el estado debería reducir su papel a gestar las condiciones óptimas para el funcionamiento del libre mercado.

Con este modelo, no quiere decir que el gobierno deja de influir en el mercado; sino tiene otra óptica y busca adaptarse utilizando nuevas formas de injerencia, como: incentivos financieros, educación e incluso la posibilidad de una futura intervención, para fomentar a la industria del turismo a moverse en direcciones particulares, a menudo a través de la autorregulación. Se puede evidenciar ejemplos de este enfoque con la inclusión de subsidios públicos y la provisión de estímulos fiscales para ciertos tipos de actividad turística (Hall & Williams, 2008). Sin embargo, los principales inconvenientes de este modelo hacen referencia a la inequidad de los resultados de las políticas, es decir a las fallas y los límites de mercado como resultado de la autorregulación y la falta de formas más sostenibles de turismo (Gössling et al., 2010).

Redes

En turismo, por su particularidad que tiene esta industria, el concepto de redes y APP ha recibido una nombrada atención en su política, planificación y gestión porque permite facilitar la coordinación de los intereses y recursos de índole público o privados (Beaumont & Dredge, 2010; Bramwell, 2005; Pavlovich, 2001; Scott, Baggio, et al., 2008). Además de ello, la teoría de la red ha sido notoriamente dominante para tratar de explicar la gobernanza en los destinos, varios investigadores adoptaron el enfoque analítico de redes en los estudios de gobernanza

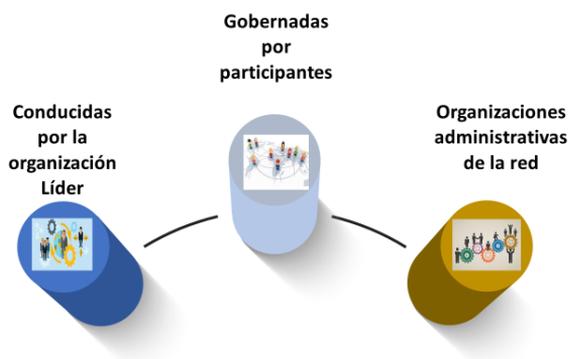
turística (Beritelli et al., 2007; D'Angella & Go, 2009; Dianne Dredge, 2006a; Novelli et al., 2006; Saxena, 2005). En el análisis descrito anteriormente, a la red se la define como tipos de relaciones que en este caso son vínculos, que se conectan con conjuntos de personas u objetos llamados nodos. Estas investigaciones han examinado las estructuras y procesos institucionales, tratando de evaluar la efectividad de las organizaciones de gestión de destinos (Sainaghi, 2006; Scott, Cooper, et al., 2008).

En referencia a las líneas anteriores, uno de los puntos fuertes de las redes es integrar potencialmente variadas perspectivas políticas, aunque la capacidad de integración puede estar limitada a la inclusión del proceso de planificación y gestión; además de las condiciones que pueden influir en los beneficios percibidos de los actores participantes (Hovik & Stokke, 2007). Así también, a medida en que las redes sirven a intereses particulares en lugar de intereses colectivos se plantean los mayores desafíos para su funcionamiento como un instrumento de política (Dianne Dredge, 2006b). Llevaron a la práctica la utilización de la teoría de red en estudios turísticos, específicamente en un entorno rural de Argentina; demostraron que la colaboración entre los actores es el punto de partida para la integración satisfactoria de las actividades turísticas. Esta sinergia de distintos agentes implicados ha dado lugar a rutas gastronómicas e históricas. Por lo tanto, la endogeneidad y la complementariedad se transmitieron a través de estas actividades turísticas (Marzo-Navarro et al., 2017).

Para desarrollar un juicio matizado con enfoque de multi red, en torno a un objetivo específico y así alejarse de resultados colectivos de la red como unidad de análisis. Provan & Milward (2001), indican que esta orientación tiene una participación clara, además de evolucionar como resultado de esfuerzos conscientes de los participantes. En este sentido Provan & Kenis (2007), identifican tres formas de redes, o también llamados modos de gobernanza que sirven como paradigmas para realizar estudios de gobernanza turística.

- a. Redes conducidas por la organización líder. Como su nombre lo indica son redes en las que una organización líder toma un papel central de coordinación, facilitando y permitiendo la colaboración, a menudo contribuyendo con apoyo y liderazgo.

Figura 6. Tipos de redes de gobernanza



Fuente: elaboración propia a partir de Provan & Kenis (2007).

El poder generalmente está centralizado, la comunicación y la toma de decisiones pueden ser de arriba hacia abajo. Una red establecida y dirigida por un Oficina de Turismo es un ejemplo de este acuerdo de gobernanza de la organización líder.

- b. Redes gobernadas por participantes. Son redes donde sus propios miembros colaboran para lograr objetivos, que de otro modo estarían fuera del alcance de los interesados individuales. Este tipo de red son generalmente descentralizadas, menos formales, dependen del capital social y humano que existe en sus miembros. Una red de base comunitaria es un ejemplo de este acuerdo de gobernanza.
- c. Las organizaciones administrativas de red. Son redes en las que se establece una entidad administrativa separada específicamente para llevar a cabo actividades de gobernanza. Esta unidad administrativa, como una red comunitaria dirigida por los participantes y una organización local de turismo, funciona como un nodo central para la comunicación, la coordinación y la toma de decisiones.

Comunidades

La gobernanza con enfoque comunitario está vinculada a la participación directa ciudadana. Propone que el gobierno a gran escala sea reemplazado por unidades espaciales de micro gobiernos que estén más cerca de la comunidad. Además, menciona que las dimensiones más influyentes del comunitarismo hacen referencia a la importancia del capital social en el desarrollo comunitario y

económico, además de sus formas alternativas de consumo centradas en lo local (Doherty & Etziozi, 2003).

Aunque este modelo ha sido criticado por ser demasiado idealista y exagerar sobre los beneficios del consenso percibidos (Hall, 2008). La participación de la comunidad e incluso el control sobre la planificación y la toma de decisiones siguen siendo un tema importante en este ámbito; con la formulación de políticas (Dredge & Jenkins, 2007), se han convertido en fundamentales para pensar en la gestión de iniciativas de conservación y turismo en favor de los pobres en los países menos desarrollados (Zapata et al., 2011).

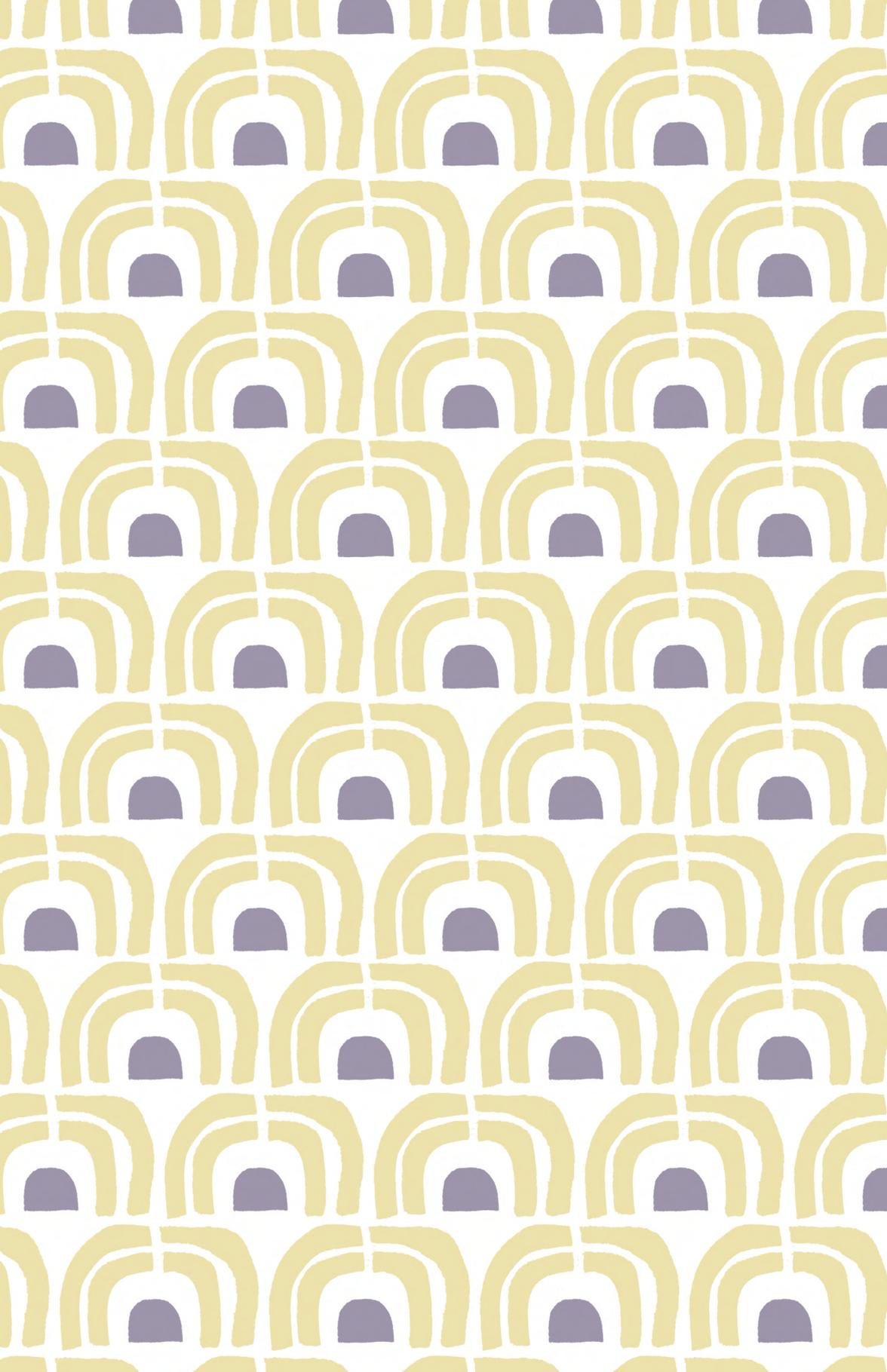
Se puede evidenciar un ejemplo de la aplicación de este modelo en un estudio de comunidades rurales chinas, donde se evaluó su sustento en términos de 15 indicadores que a su vez se dividieron en capitales: naturales, físicos, humanos, financieros y sociales. Los principales hallazgos dan lugar a un aumento significativo en los ingresos anuales, lo que sugiere que los medios de vida locales han mejorado considerablemente. Por tanto, se puede inferir que este modelo basado en la comunidad es una herramienta de política para el desarrollo turístico en zonas rurales asiáticas (Qian et al., 2017).

Los tres primeros modelos (gobernanza jerárquica, mercados y redes) descritos anteriormente van direccionados a una agenda neoliberal, con un enfoque netamente del crecimiento económico, creación de empleo, con constantes aumentos en los volúmenes y gastos turísticos, desarrollado en un entorno empresarial que permite externalizar los costos sociales y ambientales (Joppe, 2018, p. 203). Las APP enfocadas al turismo tienen por lo general interés del mercado (Hall, 1999; Zapata & Hall, 2012), iniciativas de abajo hacia arriba, es decir gobernanza dirigida por la comunidad, estas proposiciones no pueden ser efectivas donde el capital social es bajo o donde existe relaciones de redes establecidas que anulan intereses de la comunidad (Costa, 2013).

Es importante mencionar, que en la actualidad se está evidenciando un nuevo enfoque de gobernanza, direccionado a un abandono de responsabilidades por parte de los entes públicos para ceder a los intereses de mercado, aplicándose así, el concepto de gobernanza desvirtuada. Entendiendo a este proceso en el que la participación pública se planifica y se ejecuta con el propósito de dar validez a un paradigma orientado desde los centros de decisión ajenos al territorio, con poder de negociación, influencia mediática y gran capacidad económica, que con antelación han llegado a consensos con autoridades locales las condiciones de un modelo territorial funcional para sus intereses (Blanco et al., 2021).

Así también, en forma general podemos destacar los principales inhibidores de la gobernanza turística que suelen ser más frecuentes en países en desarrollo. Los niveles educativos y el analfabetismo pueden limitar la capacidad de una gama

amplia de grupos de actores afectados para participar en el proceso. Por ejemplo, los agentes locales pueden ser menos conscientes de los impactos a largo plazo o más negativos del turismo y, por lo tanto, no pueden apreciar la necesidad de un desarrollo turístico sostenible o la importancia de mantener los recursos. Las mayores incidencias de la pobreza en los países emergentes pueden plantear una serie de desafíos de gobernanza, en particular en torno al poder y la corrupción (Kolstad & Søreide, 2009; Laurance, 2004; Yüksel et al., 2005). Este último problema puede obstaculizar una serie de principios de gobernanza, como la transparencia, el estado de derecho, y también puede servir para limitar la participación de grupos de interesados menos poderosos, en particular los residentes locales (Kolstad & Søreide, 2009). Otro hándicap para la gobernanza del turismo es que sus preocupaciones abarcan todos los sectores y en diferentes ámbitos: políticos, planificación, transporte, cambio climático, el empleo y el desarrollo en general.



Capítulo II

Participación comunitaria y sus métodos de investigación

Introducción

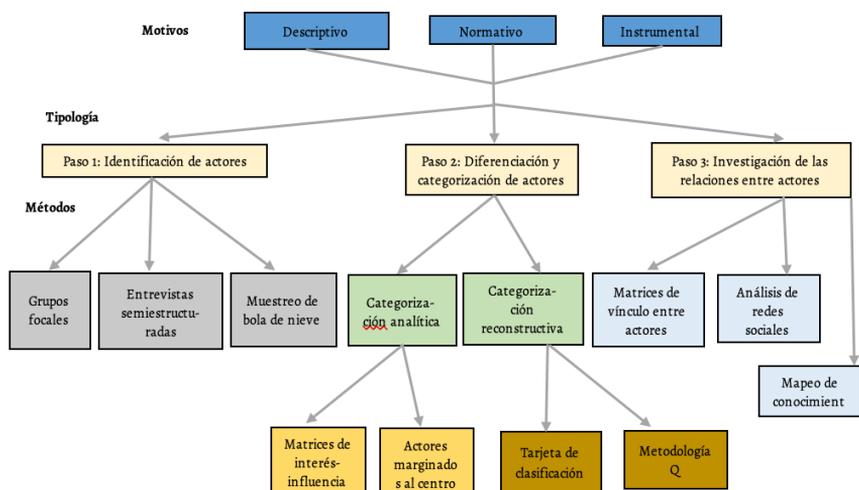
Según las primeras contribuciones de los planificadores de turismo, el concepto de “stakeholders” o también llamada según la traducción al castellano como partes interesadas, actores o agentes, ha tomado relevancia en turismo (Aas et al., 2005; Currie et al., 2009; Hall, 2008). La aplicación original del término fue adoptado por Freeman (1984), en su obra “Strategic Management: A Stakeholder Approach” para referirse a “cualquier grupo o individuo que puede afectar, o es afectado por, la consecución de los objetivos empresariales” (Freeman, 1984, p. 24).

La estructura organizativa de un destino turístico se concibe como una red de actores interdependientes y múltiples (Cooper et al., 2009; D’Angella & Go, 2009), de los que está supeditado la calidad de la experiencia y la hospitalidad brindadas en el destino (Hawkins & Bohdanowicz, 2011; March & Wilkinson, 2009). La colaboración entre las partes interesadas es sin duda un enfoque totalmente aceptado para solventar los problemas asociados con la falta de comprensión y limitados acuerdos entre los entes que participan en el desarrollo del turismo (Fyall & Garrod, 2005; Hall, 2008; Ladkin & Martinez Bertramini, 2002).

Las asociaciones en el campo turístico existen de toda índole, trabajo que es considerado como una práctica común (Thomas, 2007). El sector privado es el actor principal en desarrollo de los destinos turísticos, su aporte va relacionado a las diferentes empresas de alojamiento, restauración, transporte, comercialización, etc. (Hjalager et al., 2011). No obstante, el sector público es fundamental, en particular en la planificación-gestión y en las políticas para desarrollar los territorios turísticamente. En consecuencia, los dos sectores forman un complemento esencial (Pechlaner et al., 2009). Los agentes antes descritos, pueden tener diferentes relaciones en el destino. Por una parte, pueden competir entre sí, por ejemplo, por los clientes, por otro lado, pueden cooperar en el área de marketing con la finalidad de atraer más visitantes al territorio. Este fenómeno que incluye características de competencia y cooperación se conoce como *coopetition* (Bengtsson & Kock, 2000). Para profundizar este tema, la literatura especializada hace referencia a Watkins & Bell (2002), que han analizado la relación de los actores en turismo *versus* los niveles de competencia y cooperación. En esta misma línea Wang & Krakover (2008), han ajustado las ideas de Watkins & Bell (2002), y las han desarrollado aún más; mencionan cuatro formas de cooperación, en el sentido más bajo como la afiliación y en el ámbito más alto como las redes estratégicas: i. La afiliación denota la transmisión informal de información y avales. (ii) La coordinación como siguiente nivel “persigue objetivos comerciales individuales mediante la coordinación de actividades con otros negocios compatibles” (Wang & Krakover, 2008, p. 131). En esta categoría, los actores y las empresas llegan a realizar acuerdos para coincidir con los intereses de los demás; (iii) la colaboración como otra forma de cooperación, implica en realizar estrategias conjuntas que beneficien a varias partes interesadas, incluidos los compromisos con las operaciones de marketing de un destino, y finalmente; (iv) las redes estratégicas, como ya se dijo antes, es la forma de cooperación más fuerte, van direccionadas a “luchar por una visión y estrategia compartidas a largo plazo para el destino en general” (Wang & Krakover, 2008, p. 131).

Para identificar y analizar los stakeholders, (Reed et al., 2009, p. 1936), proponen el modelo de análisis de actores (véase figura 7), este enfoque es concebido como un proceso que define aspectos de un fenómeno social y natural que se ve afectado por una decisión o acción. Además de ello, identifica las personas, grupos y organizaciones, que se ven afectados o pueden afectar esas partes del fenómeno. Finalmente, este modelo puede analizar cuáles son sus intereses, quién tiene más poder de influencia, y cómo interactúan entre actores. Este paradigma cada vez más se ha utilizado en diversos campos y para una gran variedad de propósitos (Reed et al., 2009). En la actualidad lo utilizan, los responsables de la formulación de políticas, las organizaciones gubernamentales y no gubernamentales, para realizar estudios de desarrollo y gestión de recursos naturales, las empresas y los medios de comunicación (Dare et al., 2014; Friedman & Miles, 2006; Prell et al., 2009; Reed et al., 2009).

Figura 7. Representación esquemática de los motivos, tipología y métodos para realizar un análisis de actores



Fuente: elaboración propia a partir de Damian, 2006; Reed et al. (2009).

En referencia a turismo, se ha utilizado este enfoque para realizar investigaciones de desarrollo del turismo sostenible (Currie et al., 2009; Waligo et al., 2013). Heslinga et al. (2019), indica que, en este contexto, analizar los actores que se basan únicamente en la industria del turismo es inadecuado. Para tener una apreciación holística del destino turístico, se debe tomar en cuenta la actividad socioeconómica (Higgins-Desbiolles, 2006); perspectivas socio - culturales (King et al., 1993; McCombes et al., 2015) y aspectos ambientales (Buckley, 2012; Saari- nen, 2006).

Métodos para Identificar a los Actores

La identificación de los actores por lo general es un proceso repetitivo, en el cual se agregan actores adicionales en función que progresa el análisis; en esta fase se puede utilizar la opinión de los expertos, grupos focales, entrevistas semi-estructuradas, muestreo de bola de nieve (Reed et al., 2009, p. 1937). El funcionamiento de esta última técnica empieza sobre la base de un conjunto inicial de nodos, identifica otros nodos con los que están relacionados y se repite el proceso hasta obtener una red (Lin et al., 2001; Van Der Gaag & Snijders, 2005).

Figura 8. Métodos para identificar actores



Fuente: elaboración propia a partir de Reed et al. (2009).

Es importante como primer momento, definir los aspectos del sistema, es decir, problema o a su defecto problemas de estudio. Este es un procedimiento inicial importante, pero no se toma en cuenta a cabalidad en los análisis de actores. Esto puede deberse a la difícil interpretación entre la definición del problema y la identificación de actores. Sin conocer a profundidad los problemas, es complicado saber qué actores deberían intervenir para identificar a los más relevantes (Dougill et al., 2006).

Cuando los límites del fenómeno se encuentran explícitamente definidos, los actores se pueden identificar fácilmente. No obstante, existe el riesgo de que accidentalmente se pasen por alto actores importantes del fenómeno (Clarkson, 1995). Por otra parte, no es probable incluir a todos ellos, es recomendable trazar un límite en algún momento, basándose en posiciones bien sustentadas por el investigador (Clarke & Clegg, 1998).

Métodos de diferenciación y categorización de actores

Los métodos para diferenciar y categorizar a los actores se inclinan por dos enfoques: (i) categorizaciones analíticas que tienen una dirección de arriba hacia abajo, es decir los propios responsables de realizar el análisis de actores ya cuentan con categorías predefinidas que van acorde a los objetivos de investigación y (ii) métodos reconstructivos, de abajo hacia arriba, donde los mismos actores generan categorías (Damian, 2016; Dryzek & Berejikian, 1993).

El análisis de categoría es una agrupación de métodos, donde el objetivo primordial de la clasificación de los actores está enfocado en las observaciones del problema en cuestión. Para sistematizar estos análisis se utilizan diagramas de Venn y matrices (Damian, 2016).

Los métodos reconstructivos se han utilizado con el propósito de que los propios actores definan categorizaciones y parámetros, de modo que el análisis refleje más de cerca sus preocupaciones (Hare & Pahl-Wostl, 2002).

Métodos de investigación entre actores

Existe una gama de métodos que permiten investigar las relaciones entre actores, estos a su vez pueden ser de carácter individual o grupal. La importancia de este análisis radica en determinar si se manifiesta relación de cooperación o de rivalidad, con la finalidad de valorar formas de acercamiento y negociación para la toma de decisiones. Los tres métodos principales que se han empleado para analizar estas relaciones radican en: Matrices de vinculación entre actores, Análisis de Redes Sociales (ARS de aquí en adelante) y Mapeo de conocimiento.

Las matrices de vinculación entre actores son mecanismos generalmente utilizados para describir las relaciones entre actores, se consideran apropiados por sus características de simplicidad y flexibilidad (Biggs & Matsuert, 1999). El funcionamiento consiste en que los actores se enumeren en filas y columnas de una tabla, formando una cuadrícula, donde a través de palabras claves o códigos se describen las relaciones entre ellos. A menudo se determina si las relaciones entre cada actor son de conflicto, complementarias o de cooperación. Lo bueno de este modelo es que sólo es necesario lápiz y papel para su desarrollo.

Según Casanueva et al. (2014, p. 37), conciben a una red “como un conjunto de elementos y los lazos entre esos elementos”. Mencionan que, el ARS se refiere a un estudio estructural de esos vínculos. Es importante tener en consideración conceptos y técnicas que van más allá de la investigación de los lazos y sus patrones.

Por su naturaleza interdisciplinaria, el ARS está presente en gran cantidad de campos científicos, pese a esto, existen dos vertientes claramente definidas: redes personales, así como redes organizacionales. Las primeras relacionadas directamente a disciplinas como antropología, psicología social, sociología, tomando en consideración en las redes de los individuos y los grupos que la conforman; mientras que las disciplinas con enfoque a la economía, la política y la gestión han puesto énfasis a los lazos organizacionales.

En la actualidad el estudio de las redes se encuentra institucionalizado en el espacio académico. La Red Internacional para el Análisis de Redes Sociales por sus siglas en inglés (INSA) fue instaurada en 1997, esta asociación multidisciplinaria aglutina a investigadores que muestran interés en estos tipos de teorías, métodos y técnicas. Existen también, varias herramientas de software (Pajek, SIENA,

Gephi, UCINET, EgoNet, etc.), que permiten sistematizar el uso de las ARS para variados objetivos.

El uso de información estructural o relacional es uno de los elementos característico del ARS, estos datos no son una simple representación de los lazos entre dos elementos. La finalidad del ARS es determinar la estructura de los datos de manera conjunta y global, así como, establecer los patrones de esos lazos entre los elementos. Por lo general, los datos relacionales se representan en forma de una matriz cuadrada también conocida como de adyacencia, en las filas y las columnas se representan el conjunto de elementos que son conocidos como actores en la red o nodos; y las observaciones que serían los cuadros de la matriz están compuestos de vínculos que cada elemento de la red tiene con cada uno de los demás (Lazega et al., 1995), determinaron diferentes tipos de vínculos posibles, por ejemplo: aspectos o características de carácter individuales (amistad, confianza, respeto, agradecimiento, etc.); transacciones o transferencias de bienes materiales (compra, venta, alquiler, préstamo, etc.); interacciones entre personas o instituciones (engloba situaciones que involucren la presencia y desenvolvimiento de actores); movimientos (pueden ser físicos, por ejemplo como movilización de una ciudad a otra, o a su vez sociales, como el cambio de una clase social a otra); relaciones formales (hacen referencia al vínculo entre el gerente y el empleado) y finalmente relaciones familiares (matrimonio, descendencia, etc.). Entre cada par de nodos, puede existir una variedad, sólo uno, o ningún vínculo; sin embargo, es potestad del investigador decidir sobre los lazos de mayor interés. Lo importante no es solo la existencia o no de la relación, sino, además, otros asuntos, como la dirección del vínculo y su fuerza (Casanueva et al., 2014).

Sobre los instrumentos para recopilar datos relacionales, se puede decir que, son los mismos que de otros tipos de investigación (Lazega et al., 1995; John Scott, 1991). No obstante, para el diseño y la aplicación de los instrumentos se debe considerar las características del tipo de los datos para la recopilación. Específicamente en investigaciones de tinte turístico, el ARS puede enriquecerse con información relacional y cualitativa (Baggio et al., 2010; Pavlovich, 2003). Existen diferentes técnicas cualitativas utilizadas para recolección de datos relacionales, así por mencionar: observación, estudios de casos, entrevistas, etc. Es importante indicar que el investigador debe considerar el aumento exponencial de datos e información para analizar, a medida que aumenta el número de nodos y elementos de la red.

Con respecto a la ilustración de los datos relacionales, estos se pueden representar en gráficos y matrices. Cada nodo o actor de la red está representado en el gráfico y sus vínculos se evidencian con flechas con o sin dirección. El principal inconveniente de una representación gráfica de una red con muchos nodos es al momento de la visualización e identificación de propiedades estructurales que se vuelven muy complejas. Con el objetivo de no perder información, los datos en

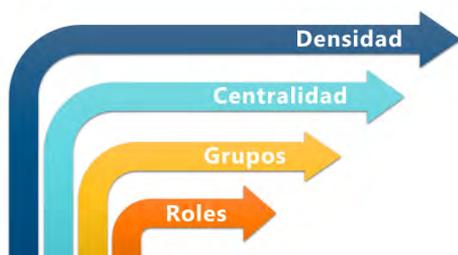
los gráficos se pueden representar en forma de una matriz cuadrada con la finalidad de realizar operaciones matemáticas y generar indicadores; así también, se pueden representar en una matriz rectangular en el caso que se estudien los lazos entre actores y sus características (Casanueva et al., 2014).

Ahora bien, en referencia a la conceptualización de red como producto del ARS, ésta se compone por una serie de elementos o también denominados actores o nodos, estos a su vez, se interrelacionan y se deben identificar claramente para que una investigación tenga importancia. Para el desarrollo del ARS, en términos normales, funciona con la población general de los miembros de la red. En consecuencia, no solo deberían ser poblaciones finitas, sino que se requiere la enumeración de sus elementos. Esta premisa plantea la importancia de determinar límites en la red. En algunas redes, los límites se pueden identificar de forma precisa, mientras que los límites en otros casos son inciertos y no siempre se pueden reconocer claramente. Lazega et al. (1995), identificaron dos enfoques genéricos para establecer los límites de una red. La primera es una definición externa que determina los elementos que pertenecen a la red. La segunda es en base al investigador que especifica los límites de la red. Esta especificación puede ser de carácter realista o nominalista. Es de tipo realista, si la membresía es distinguida por los mismos actores. Y nominalista, si el investigador se basa en una elección personal para aplicar los criterios de elección de los participantes de una red, debido a conjeturas teóricas o por beneficio en la investigación. Además de ello, se pueden emplear otros criterios, como la intensidad de los lazos (Laumann et al., 1989).

Existen propiedades definidas que nos permiten identificar y caracterizar una red de manera que la diferencie de otras. Estas propiedades son estructuras, donde se ve reflejado el esqueleto dentro del cual se desarrollan los lazos entre los nodos. El tamaño de la red es una medida, está supeditado al número de nodos o elementos que lo conforman.

La comunicación fluye de mejor manera y existe un mejor sentido de pertenencia cuando se determinan redes pequeñas, en tanto que, cuando se analiza redes grandes la información es distante y permiten el acceso a diversos recursos. Las principales propiedades de la red son: (i) densidad (ii) centralidad (iii) grupos y (iv) roles.

Figura 9. Propiedades de la red



Fuente: elaboración propia

La densidad se refiere al número y características de lazos entre los participantes que existen en una red, va en relación con el número que teóricamente puede ser posible. Para un mayor entendimiento, sería el coeficiente entre el número de vínculos existentes y el número de posibles vínculos calculados en función del tamaño de la red. Por ejemplo, las redes densas denotan una mayor cohesión y brindan más oportunidades para el intercambio de información y responsabilidad compartida. No obstante, también existen críticas de que las densas estructuras de red tienden a reforzar la inercia y pueden ser principalmente hostiles a la innovación y el emprendimiento (Sabatier & Jenkins-Smith, 1993).

Mientras que la centralidad se caracteriza por uno o algunos actores que tienen la mayoría de los lazos en la red. Las redes centralizadas son apropiadas para la fase inicial, es decir para formar grupos y generar apoyo para la acción colectiva (Crona & Bodin, 2006; Olsson et al., 2004). No obstante, la literatura muestra que tales redes centralizadas son negativas para la gestión y planificación a largo plazo y la resolución de problemas. Estos objetivos a largo plazo demandan una estructura más descentralizada, una red que contengan vínculos débiles como fuertes, a su vez, más actores y sus categorías (Crona & Bodin, 2006).

Freeman (1978), estableció formas de centralidad, como: grado de centralidad, cercanía e intermediación. Estos tres enunciados dan cuenta que el actor individual puede ser una medida de red conceptualizada como centralización.

El grado de centralidad es el número de conexiones que tiene un actor de red, de modo que, si el actor tiene un alto grado o más conexiones, ese actor tendrá más poder y tendrá una posición más ventajosa. Una buena posición en la red incidirá en la autonomía o interdependencia del actor con respecto a los otros nodos, de forma que pueda elegir entre varios canales alternativos para llevar a cabo sus interrelaciones y pueda comunicarse (Pfeffer & Salancik, 1978).

La cercanía toma en cuenta dos variables, tanto los enlaces directos de un actor, así como su posición en la red, para su análisis, se toma en consideración los lazos indirectos, en función de las distancias entre él y otros elementos de la red.

Por último, existen elementos en la red o actores, que se manifiestan con otro tipo de centralidad, que emergen por sus características de intermediación, determinada por la existencia de nodos que conectan diferentes zonas o puntos de la red (Ronald Burt, 1992).

Reconocer grupos, subgrupos, camarillas y subestructuras en la red es fundamental, por una parte, porque las ventajas y desventajas que obedece la estructura de una red de actores están sujetas a los grupos que pertenecen. Así también, por la presencia de superposiciones entre los grupos, puede dirigir a un patrón de lazos entre ellos.

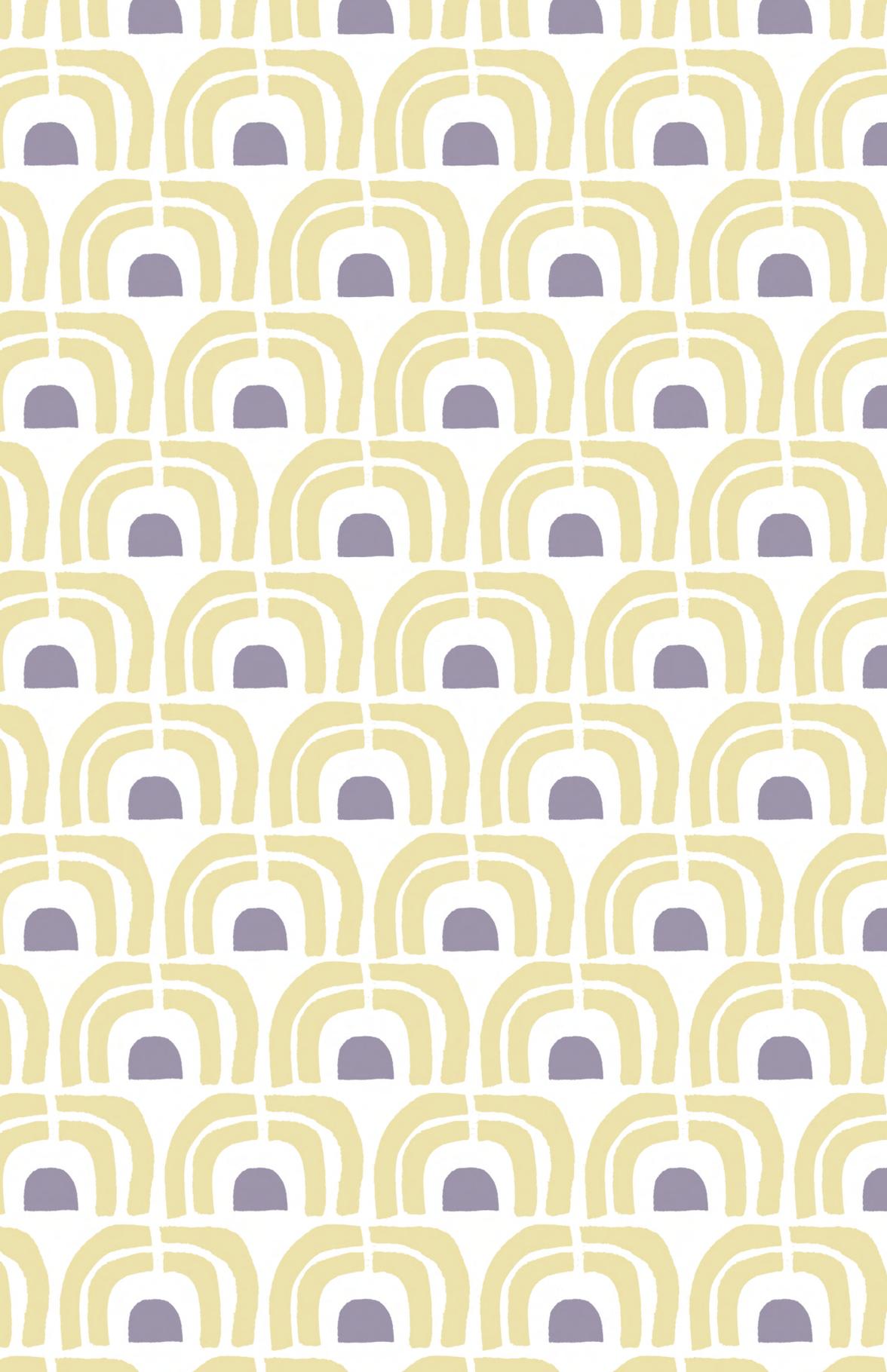
Las dos concepciones fundamentales, que giran las diversas formas de agrupación son el componente y la camarilla. El primero comprende un conjunto de nodos, éstos pueden ser a través de lazos ya sea directos o indirectos. La camarilla está vinculada a un subgrupo de la red, donde los actores tienen que ser más de dos y todos relacionados entre sí. Esta premisa implica que la camarilla no funciona con conjuntos desarticulados, sino que, por lo contrario, puede producir una superposición entre diferentes camarillas (Baggio et al., 2010).

Los actores dentro de la red pueden jugar y ocupar diferentes roles o a su vez posiciones, esto implica un comportamiento relacional específico, no debido a las características o particularidades de un actor, sino, concretamente porque ocupan esa posición o desempeñan cierto papel en la red.

Finalmente, el último método de investigación entre actores, el mapeo de conocimiento es una representación gráfica que es de tipo cualitativo y cuantitativo, que se extrae como consecuencia de la sistematización de la información referente a las cualidades humanas, estas pueden ser: capacidades, conocimientos, habilidades, y actitudes como: creencias, conductas, valores, que tienen los miembros de la organización, en referencia con esos caracteres que son demandadas en ese entorno en tiempo presente y futuro (Damian, 2016).

Las empresas y organizaciones en especial, cuentan con sistemas complejos, sujetos a cambios de índole interna como externa, necesitan modelos para mejorar su comunicación y facilitar el aprendizaje, estas a su vez, han respondido estas necesidades dando énfasis a la gestión del conocimiento donde el mapeo de conocimiento como herramienta para potencializar la innovación y las ventajas competitivas ha sido un mecanismo importante (Nissen & Levitt, 2004).

Es posible combinar el mapeo de conocimiento con el ARS, para identificar a los actores que están bien informados sobre un tópico en específico y diagnosticar cómo se está utilizando su conocimiento y por quién.



Capítulo III

Estructuras y mecanismos de coordinación entre actores en la gestión del turismo

Introducción

La gobernanza del turismo en la actualidad demanda no solo una visión multisectorial, sino también la articulación efectiva de diversos actores en todos los niveles del territorio. Esta necesidad responde a la complejidad intrínseca de la actividad turística, la cual se nutre de componentes ambientales, culturales, económicos y sociales profundamente entrelazados. No obstante, la sola presencia de múltiples actores no garantiza la sostenibilidad ni la equidad en la distribución de beneficios; lo que realmente determina el éxito de un destino turístico es la calidad de las relaciones de coordinación que se logran establecer entre estos actores, lo cual exige estructuras institucionales sólidas, mecanismos de concertación legítimos y una cultura organizacional orientada al bien común. En este sentido, el estudio de la coordinación entre actores se convierte en un eje estratégico para comprender las dinámicas de gobernanza turística en escenarios reales.

Figura 11. ¿Cómo lograr una gestión turística efectiva?

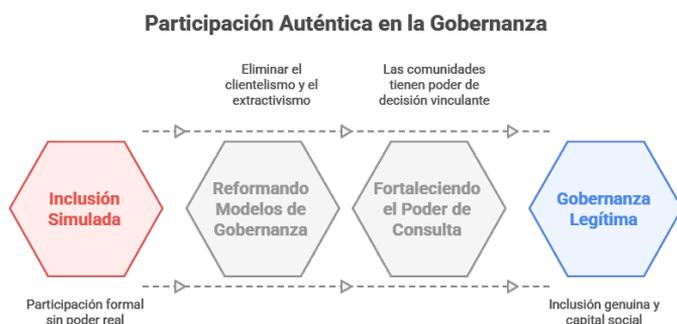


Fuente: elaboración propia

Sin embargo, alcanzar una gobernanza colaborativa en el ámbito turístico no es una tarea que se resuelva únicamente con voluntad política o normativa; implica también una transformación profunda en los esquemas de gobernabilidad local y en las formas de interacción entre los actores que cohabitan y co-construyen el territorio turístico. La coordinación efectiva exige no solo reglas claras y estructuras jerárquicas descentralizadas, sino también relaciones de confianza, mecanismos de transparencia y procesos deliberativos que legitimen las decisiones adoptadas. En otras palabras, la gobernanza turística no puede ser reducida a la articulación técnica entre niveles de gobierno y sectores económicos; debe ser entendida como un proceso sociopolítico que requiere apertura institucional, reconocimiento de las asimetrías de poder y creación de capacidades colectivas. De hecho, múltiples estudios han evidenciado que, cuando los actores locales perciben que sus voces son escuchadas y que sus conocimientos son valorados, se genera un mayor compromiso con los objetivos compartidos del destino, lo que fortalece tanto la cohesión social como la eficacia de la planificación turística.

Asimismo, resulta fundamental problematizar los modelos de gobernanza que, bajo el discurso de la participación, reproducen prácticas clientelares, extractivistas o simbólicas. En muchos casos, se convocan a las comunidades a participar en espacios de consulta que carecen de poder vinculante, convirtiendo la participación en una mera formalidad destinada a legitimar decisiones ya tomadas. Esta simulación de inclusión no solo profundiza las brechas de desigualdad, sino que debilita la legitimidad del proceso de gobernanza y erosiona el capital social necesario para impulsar iniciativas de desarrollo endógeno.

Figura 12. Participación auténtica en la gobernanza



Fuente: elaboración propia

Por ello, se hace imprescindible avanzar hacia modelos de gobernanza transformadora, que no solo redistribuyan el poder de decisión, sino que también promuevan procesos de reapropiación territorial por parte de las comunidades anfitrionas. La gobernanza turística efectiva debe concebirse como una práctica política que reconoce la diversidad de actores, saberes e intereses, y que aspira a construir consensos desde la pluralidad, sin renunciar al conflicto como elemento constitutivo del cambio social. Solo en este marco es posible construir destinos turísticos sostenibles, donde el desarrollo no se mida únicamente en términos económicos, sino también por su capacidad para fortalecer los derechos, la dignidad y la agencia de las poblaciones locales.

Tipologías de actores en la gobernanza turística

La gobernanza turística, entendida como el conjunto de procesos mediante los cuales diversos actores interactúan para definir objetivos, normas y acciones en torno al desarrollo turístico, requiere una identificación clara y profunda de los actores que intervienen en el territorio (Ciaschi & de Andreis, 2024). Esta tipología no solo permite mapear a los involucrados, sino también analizar sus intereses, capacidades y niveles de influencia. Tradicionalmente, se ha planteado una división tripartita entre sector público, privado y sociedad civil; sin embargo, esta clasificación resulta limitada frente a la complejidad actual de los sistemas turísticos. En efecto, como Zaenuri (2023), propone, los actores no se agrupan únicamente por sector, sino también por escalas territoriales, niveles de formalidad, tipos de capital (económico, cultural, social) y formas de representación, por lo que se hace necesario una lectura más matizada, interseccional y dinámica de su rol dentro del entramado de la gobernanza.

Figura 13. Marco de gobernanza turística



Fuente: elaboración propia

En primer lugar, el sector público sigue teniendo un papel protagónico en la planificación y regulación del turismo. Este abarca desde organismos nacionales de turismo, hasta gobiernos provinciales y municipios, que diseñan políticas, otorgan licencias, invierten en infraestructura y gestionan bienes patrimoniales. Sin embargo, la fragmentación institucional y la falta de coordinación intergubernamental suelen generar solapamientos de competencias o vacíos de gestión. Además, es necesario destacar que no todos los actores públicos tienen la misma capacidad de incidencia: los ministerios o secretarías nacionales pueden imponer lineamientos generales, pero la implementación efectiva recae en los gobiernos locales, que muchas veces carecen de recursos técnicos y financieros. Este desequilibrio crea tensiones que dificultan una gobernanza coherente y territorialmente sensible.

El sector privado, por su parte, no debe entenderse como un bloque homogéneo. Dentro de esta categoría coexisten grandes cadenas hoteleras, operadores turísticos transnacionales, pequeñas y medianas empresas locales, emprendimientos comunitarios y plataformas digitales. Cada uno de estos actores responde a lógicas de acumulación distintas y posee grados de responsabilidad social y ambiental dispares. Mientras algunos actores privados buscan integrarse a procesos participativos y comprometerse con la sostenibilidad, otros priorizan la maximización de ganancias, incluso a costa de los ecosistemas o del tejido sociocultural. La gobernanza turística requiere entonces distinguir entre estos tipos de actores privados, evaluando no solo su capacidad de inversión, sino también su alineación con los principios del desarrollo local y el turismo responsable.

La sociedad civil organizada representa un actor clave en la gobernanza turística, aunque históricamente ha sido subvalorada o instrumentalizada. En esta categoría se incluyen organizaciones comunitarias, colectivos indígenas, asociaciones de guías locales, grupos ambientales y redes de defensa del patrimonio. Estos actores portan saberes locales, defienden territorios y tienen una legitimidad que muchas veces supera a la de las instituciones formales. No obstante, su participación efectiva enfrenta múltiples obstáculos: barreras lingüísticas, brechas educativas, ausencia de canales institucionalizados de diálogo y la tendencia de algunos gobiernos a verlos como actores disruptivos más que como socios estratégicos. Superar esta lógica requiere repensar las formas de participación para asegurar procesos más horizontales y redistributivos, donde la comunidad no sea solo beneficiaria, sino también protagonista en la toma de decisiones.

Figura 14. Participación de la sociedad civil en la gobernanza turística

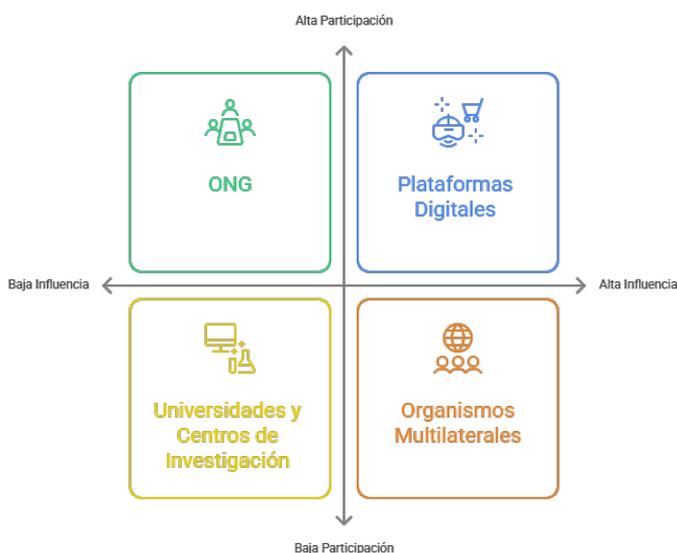


Fuente: elaboración propia

Además de los actores convencionales, en los últimos años han emergido nuevos agentes cuya influencia crece de manera significativa en los destinos turísticos. Nos referimos a las organizaciones no gubernamentales (ONG), universidades, centros de investigación, organismos multilaterales y plataformas digitales. Las ONG suelen actuar como mediadoras entre comunidades y Estado, facilitando procesos participativos y gestionando proyectos de turismo alter-

nativo. Las universidades y centros de investigación aportan datos, diagnósticos y propuestas que enriquecen las políticas públicas, mientras que los organismos internacionales introducen agendas globales, como los Objetivos de Desarrollo Sostenible, que orientan las decisiones locales (Terzić et al., 2014). Las plataformas digitales, aunque más difíciles de encasillar, inciden cada vez más en la elección de destinos, el comportamiento de los turistas y la oferta de servicios, transformando la lógica misma del mercado turístico. Ignorar o subestimar el rol de estos actores emergentes es un error estratégico que puede llevar a políticas anacrónicas o desarticuladas.

Figura 15. Influencia de los Actores Emergentes en el Turismo



Fuente: elaboración propia

Por último, es importante reconocer que la tipología de actores en la gobernanza turística no es estática, sino que se transforma en función del contexto sociopolítico, los cambios en la legislación, la emergencia de conflictos territoriales y la evolución de los mercados. Asimismo, existen actores híbridos que desdibujan las fronteras entre lo público y lo privado, como los fideicomisos turísticos, los consorcios público-privados o las cooperativas con participación estatal. Estos nuevos arreglos institucionales reflejan la necesidad de construir alianzas más flexibles, pero también exigen una vigilancia crítica sobre los mecanismos de rendición de cuentas y transparencia. La diversidad de actores puede enriquecer la gobernanza turística, pero también puede convertirla en un campo de disputa por el poder, los recursos y la narrativa dominante del desarrollo (Zakariya et al.,

2025). Por ello, comprender sus lógicas de actuación es el primer paso hacia una gestión más justa, plural y efectiva del turismo en los territorios.

Figura 16. Desafíos en la gobernanza turística



Fuente: elaboración propia

En esta línea, es imprescindible analizar no solo la composición y tipología de los actores, sino también las relaciones de poder que los configuran y los marcos normativos que condicionan sus posibilidades de acción dentro del campo turístico. La gobernanza no se ejerce en un vacío neutral, sino en un escenario donde coexisten intereses divergentes, desigualdades estructurales y tensiones históricas en torno al uso del territorio, la apropiación de los beneficios y la representación simbólica del destino. Por ejemplo, en contextos con una fuerte presencia de comunidades indígenas o campesinas, el turismo puede ser percibido como una amenaza a la soberanía territorial y a los modos de vida ancestrales, especialmente cuando se implementa sin una consulta previa, libre e informada.

Del mismo modo, la sobrerepresentación de actores empresariales en espacios de toma de decisión puede consolidar una visión mercantil del turismo, donde los valores patrimoniales, ambientales y culturales quedan subordinados a lógicas de rentabilidad. De ahí que la gobernanza turística deba ser abordada no solo como una cuestión de coordinación técnica, sino como un proceso eminentemente político, donde las asimetrías deben ser nombradas, discutidas y transformadas. Esta perspectiva crítica permite pasar de un modelo de gobernanza instrumental a uno emancipador, donde los actores subalternos no solo sean invitados a participar, sino que tengan capacidad real de incidir en las decisiones estratégicas que afectan sus territorios y futuros colectivos. Solo así podrá construirse un modelo de turismo que no reproduzca exclusión ni dependencia,

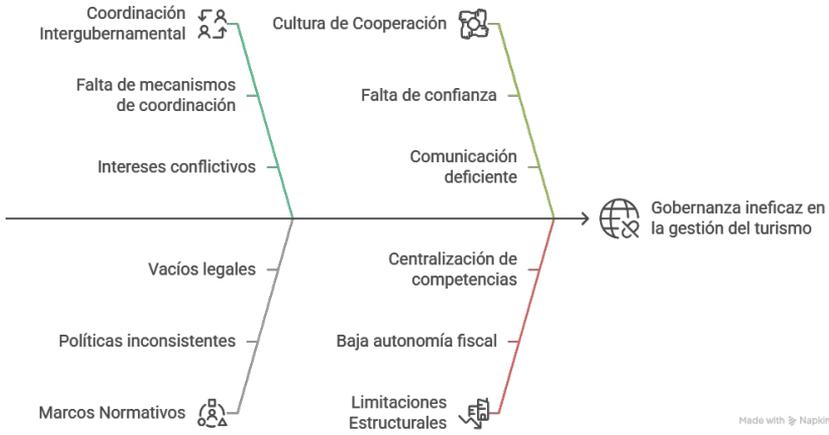
sino que contribuya a procesos auténticos de desarrollo local, autodeterminación y justicia territorial.

Modelos de gobernanza multinivel

La gobernanza multinivel se ha convertido en un referente analítico fundamental para entender las complejidades inherentes a la planificación y gestión del turismo, particularmente en contextos donde intervienen múltiples jurisdicciones y competencias. Guo & Li (2024), refieren que este enfoque reconoce que el poder político y administrativo está disperso entre distintos niveles de gobierno, local, regional, nacional y supranacional, y que esta distribución puede ser tanto formal como informal. En el ámbito del turismo, donde confluyen intereses económicos, socioculturales y ambientales, este modelo resulta especialmente pertinente, pues permite responder a problemáticas transversales que trascienden las capacidades de los gobiernos locales. Sin embargo, su eficacia depende en gran medida de la coordinación intergubernamental, la existencia de marcos normativos articulados y la consolidación de una cultura de cooperación.

Uno de los modelos más reconocidos dentro de esta lógica es el modelo cooperativo, caracterizado por la articulación de políticas entre niveles de gobierno a través de mecanismos concertados. Este modelo se sustenta en el principio de subsidiariedad, que plantea que las decisiones deben tomarse al nivel más cercano posible a los ciudadanos, siempre que ello sea eficiente (Matshusa & Leonard, 2023). En países con una institucionalidad robusta, este enfoque ha demostrado ser útil para integrar esfuerzos y evitar duplicidades, mediante instrumentos como planes turísticos nacionales concertados, fondos de cofinanciamiento y consejos de planificación territorial. No obstante, Haid et al. (2023), argumentan que, en contextos específicos, la implementación de este modelo enfrenta limitaciones estructurales, entre ellas la baja autonomía fiscal de los gobiernos locales, la centralización de competencias estratégicas y la fragmentación de los organismos de gestión.

Figura 17. Desafíos de la gobernanza multinivel del turismo



Fuente: elaboración propia

En contraposición, el modelo competitivo o conflictivo refleja la fragmentación y la falta de coherencia entre distintos niveles de gobierno. Este tipo de gobernanza, que persiste en múltiples países latinoamericanos, se manifiesta en políticas turísticas superpuestas, conflictos por la titularidad de competencias o disputas por la distribución de recursos. Phuthong (2021), alude que este tipo de modelos tiende a consolidarse cuando no existen marcos regulatorios claros y cuando las dinámicas de poder priman sobre los objetivos colectivos. En el ámbito turístico, esto se traduce en proyectos paralelos, desconexión entre las estrategias de promoción nacional y las necesidades locales, y ausencia de mecanismos de rendición de cuentas entre actores públicos. Estas limitaciones no solo reducen la efectividad de la gestión, sino que también afectan la legitimidad de las intervenciones ante las comunidades receptoras.

En los últimos años ha emergido con fuerza el modelo colaborativo multinivel con participación multiactoral, que se caracteriza por la inclusión de actores no estatales en los procesos de gobernanza. En este enfoque, la colaboración entre entidades gubernamentales y actores como organizaciones comunitarias, empresas privadas, instituciones académicas y ONG se convierte en un componente central de la toma de decisiones (Basyar et al., 2025). Este modelo reconoce que los retos del turismo, como el cambio climático, la masificación o la pérdida del patrimonio cultural, requieren soluciones co-creadas, sensibles al contexto local y técnicamente informadas. Para que este tipo de gobernanza sea efectiva, es necesario garantizar procesos deliberativos, reglas claras para la participación y recursos que permitan equilibrar las asimetrías entre los actores. De lo contrario,

se corre el riesgo de caer en dinámicas simbólicas de participación sin poder efectivo de incidencia.

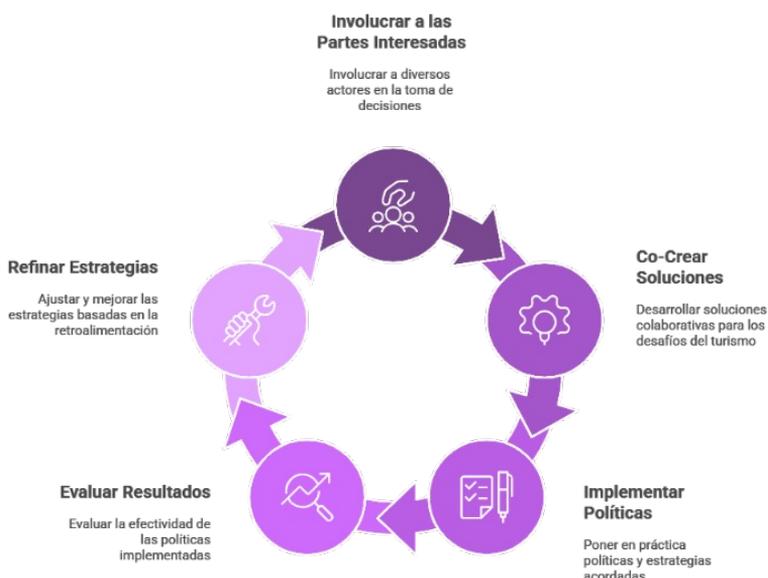
Figura 18. Modelos de gobernanza a través del espectro de participación de los actores



Fuente: elaboración propia

Diversos organismos internacionales y autores académicos han promovido la institucionalización de este modelo mediante recomendaciones y buenas prácticas. Pham et al. (2025), han enfatizado la importancia de adoptar estructuras de gobernanza multinivel que promuevan la coordinación horizontal y vertical entre actores, incorporando herramientas de gestión territorial y modelos de gobernanza adaptativa. Por su parte, Trejo et al. (2021), han destacado la necesidad de alinear las políticas turísticas con las estrategias de desarrollo regional, asegurando una mayor coherencia entre sectores y niveles de gobierno. Sin embargo, las experiencias exitosas suelen estar mediadas por factores contextuales como la voluntad política, la calidad institucional y la existencia de liderazgos territoriales comprometidos con el desarrollo sostenible del turismo.

Figura 19. Ciclo de Gobernanza Colaborativa en Turismo



Fuente: elaboración propia

Finalmente, es imperativo señalar que la gobernanza multinivel debe entenderse como un proceso dinámico, cargado de tensiones, negociaciones y aprendizajes. No basta con diseñar estructuras institucionales; se requiere también cultivar una ética de la corresponsabilidad, reconocer las desigualdades históricas entre territorios y construir capacidades colectivas que permitan sostener procesos de planificación de largo plazo (Ziari & Mosleh, 2025). La apuesta por modelos de gobernanza multinivel efectivos no solo tiene implicaciones administrativas, sino que expresa un compromiso con una visión democrática, inclusiva y territorializada del desarrollo turístico. En consecuencia, evaluar críticamente la calidad de estas formas de gobernanza es clave para avanzar hacia destinos más justos, resilientes y sostenibles.

No obstante, pese al aparente consenso en torno a las virtudes de la gobernanza multinivel colaborativa, persisten desafíos estructurales que limitan su consolidación como paradigma dominante. El tránsito desde modelos jerárquicos y fragmentados hacia esquemas realmente integradores no es meramente técnico, sino profundamente político: requiere confrontar inercias institucionales, redistribuir poder y cuestionar formas tradicionales de entender el territorio y el

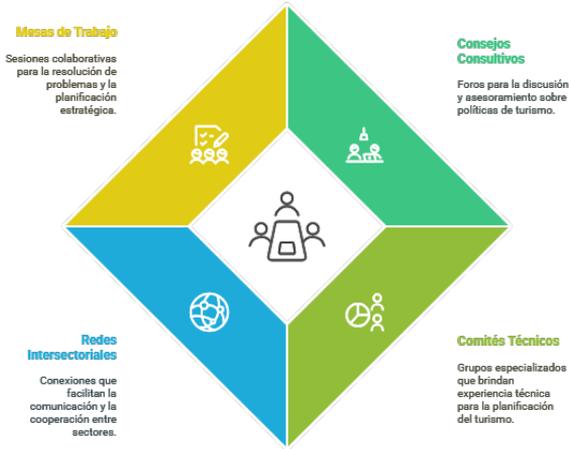
desarrollo. En muchos contextos latinoamericanos, el discurso de la participación y la coordinación multiescalar convive con prácticas que perpetúan la subordinación de los gobiernos locales, la exclusión de actores comunitarios y la captura de decisiones por élites económico-turísticas.

En este sentido, la gobernanza multinivel debe dejar de ser concebida como una fórmula organizativa neutral y pasar a ser leída como un campo de disputa, donde los arreglos institucionales no solo reflejan estructuras funcionales, sino también relaciones de poder, conflictos de intereses y procesos de negociación que definen qué voces son escuchadas y qué futuros turísticos se construyen. Esta mirada crítica es indispensable para evitar la naturalización de modelos supuestamente inclusivos que, en la práctica, reproducen desigualdades territoriales y simbólicas. Solo reconociendo esta complejidad es posible avanzar hacia formas de gobernanza genuinamente democráticas, adaptativas y sensibles a la diversidad de los territorios.

Plataformas de articulación interinstitucional

En el marco de la gobernanza del turismo, las plataformas de articulación interinstitucional constituyen dispositivos clave para propiciar la coordinación entre actores institucionalmente diversos y territorialmente disímiles. Estas estructuras, que pueden adoptar formas como consejos consultivos, comités técnicos, redes intersectoriales o mesas de trabajo, buscan articular políticas, alinear estrategias y facilitar el uso compartido de recursos entre sectores públicos, privados y comunitarios (Scuttari et al., 2025). Su función fundamental radica en contrarrestar la gestión fragmentada y sectorial que históricamente ha caracterizado la planificación del turismo, y en reemplazarla por enfoques integrados, territorializados y deliberativos.

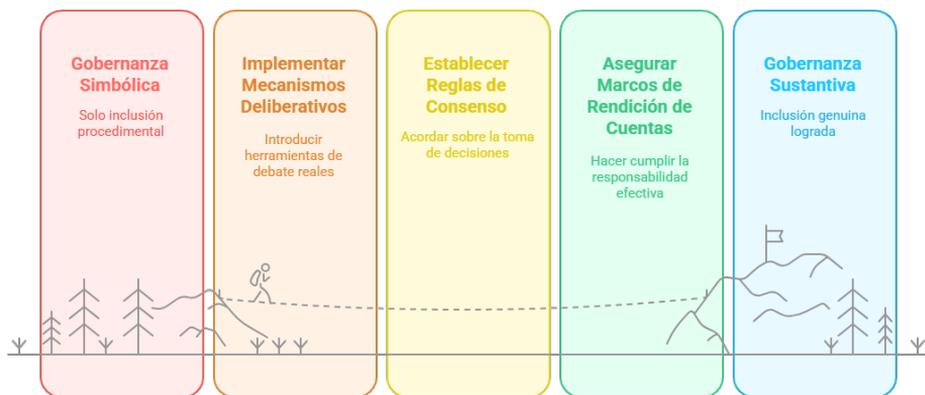
Figura 20. Estructura de Gobernanza del Turismo



Fuente: elaboración propia

En contextos turísticos complejos, donde confluyen intereses económicos, ambientales, culturales y políticos, la existencia de estas plataformas permite establecer mecanismos de negociación y concertación que dotan de coherencia, legitimidad y sostenibilidad a la gestión del destino; a pesar de aquello, su eficacia no depende exclusivamente de su arquitectura formal, sino de las dinámicas de poder que atraviesan su funcionamiento. A pesar de estar fundadas sobre principios de horizontalidad y cooperación, en muchos casos estas plataformas reproducen estructuras jerárquicas y relaciones asimétricas, en las que los actores con mayor capacidad técnica o política, frecuentemente vinculados al sector público central o al capital privado, ejercen un control desproporcionado sobre las decisiones. Esto limita la capacidad de incidencia de gobiernos locales, comunidades indígenas, organizaciones de base o actores comunitarios con escasos recursos (Lequeux-Dincă & Teodorescu, 2024).

Figura 21. De la gobernanza simbólica a la gobernanza sustantiva



Fuente: elaboración propia

Esta captura del proceso participativo puede desembocar en formas de gobernanza simbólica, donde la inclusión es meramente procedimental y no sustantiva. Para evitar que estos espacios se conviertan en escenarios de legitimación vacía, es necesario dotarlos de mecanismos deliberativos reales, reglas de decisión consensuadas, y marcos de rendición de cuentas efectivos. La implementación de auditorías sociales, indicadores de desempeño y metodologías de evaluación participativa puede contribuir a transparentar los procesos, fortalecer la confianza entre actores y garantizar que los acuerdos adoptados respondan a intereses diversos y no solo a lógicas hegemónicas.

Desde una perspectiva crítica, la articulación interinstitucional no puede entenderse únicamente como un mecanismo técnico-administrativo. Más bien, constituye una construcción política, cultural y simbólica en la que se negocian visiones del desarrollo, usos del territorio y modelos de apropiación de los recursos turísticos. Slocum (2023), sostiene que estos espacios deben analizarse a partir de las relaciones de hegemonía que configuran los procesos de gobernabilidad, lo que obliga a cuestionar quién define las agendas, qué voces son priorizadas y qué narrativas son excluidas. En este sentido, las plataformas de articulación también pueden operar como dispositivos de normalización, si no se garantiza una participación auténticamente democrática.

Figura 22. Dinámicas de articulación interinstitucional



Fuente: elaboración propia

Las experiencias internacionales ofrecen tanto ejemplos de éxito como advertencias. En los casos más robustos, estas plataformas han funcionado como catalizadores de procesos de transformación territorial, al operar con una visión compartida, objetivos estratégicos claros y liderazgos legítimos. Han logrado institucionalizar mecanismos de coordinación mediante marcos normativos estables, instrumentos financieros específicos y sistemas de evaluación continua (Shridhar & Udayakumar, 2024). Estas condiciones permiten a las plataformas resistir las fluctuaciones propias de los ciclos políticos y sostener una planificación coherente en el largo plazo. No obstante, cuando dichas condiciones no existen, los efectos son contrarios: la fragmentación institucional, la superposición de competencias y la resistencia de ciertos actores a ceder poder socavan el potencial transformador de estos espacios, consolidando estructuras burocráticas ineficientes y excluyentes.

Asimismo, resulta crucial reconocer que la sostenibilidad y eficacia de las plataformas de articulación interinstitucional no solo dependen de su diseño normativo y funcional, sino de su inserción en un ecosistema institucional que favorezca la cultura del diálogo, la cooperación interterritorial y el respeto a la diversidad sociocultural. En muchos contextos, especialmente en América Latina, estas plataformas enfrentan tensiones estructurales derivadas de marcos normativos ambiguos, debilidad institucional crónica y patrones de gobernanza clientelares que minan la confianza entre actores. La falta de claridad en las competencias, la escasa interoperabilidad entre los niveles de gobierno y la persistencia de enfoques sectorialistas dificultan la construcción de agendas compartidas y obstaculizan la

implementación de políticas integradas. Además, la centralización de los flujos de información y de los recursos técnicos y financieros en el nivel nacional refuerza las asimetrías de poder e impide el empoderamiento de los actores locales.

Figura 23. Estructura y cultura en plataformas interinstitucionales

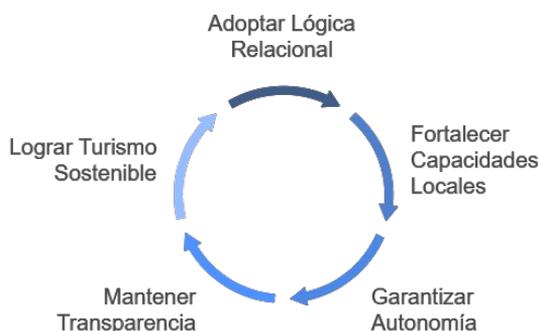


Fuente: elaboración propia

En este escenario, las plataformas tienden a convertirse en estructuras inertes o de simulación, con una capacidad limitada para incidir en decisiones estratégicas y para catalizar procesos de transformación territorial. Por tanto, se impone la necesidad de rediseñar las arquitecturas institucionales que rodean a estos espacios, fomentando una descentralización efectiva y creando canales estables de interacción entre niveles de gobierno y sectores sociales. Solo así podrán estas plataformas cumplir su papel de mediadoras entre intereses diversos y de articuladoras de un modelo de desarrollo turístico verdaderamente inclusivo, resiliente y territorializado.

Para superar estos desafíos, es imprescindible transitar hacia modelos de gobernanza colaborativa con capacidad deliberativa efectiva y poder real de incidencia. Esto implica no solo el diseño de estructuras formales, sino también el fortalecimiento de capacidades técnicas locales, la generación de incentivos concretos para la cooperación intersectorial, y el establecimiento de marcos de rendición de cuentas que sean accesibles, transparentes y vinculantes. Así mismo, resulta indispensable institucionalizar mecanismos de seguimiento y evaluación conjunta que permitan corregir el rumbo y adaptarse a los cambios sociales, económicos y ambientales que afectan al territorio turístico.

Figura 24. Ciclo de transformación del turismo



Fuente: elaboración propia

En definitiva, las plataformas de articulación interinstitucional solo podrán cumplir un papel estructural en la transformación del modelo turístico si son concebidas como espacios vivos de construcción democrática. Ello requiere abandonar la visión tecnocrática que las reduce a engranajes administrativos y, en su lugar, adoptar una lógica relacional que reconozca la pluralidad de actores, saberes y territorios involucrados. Bajo esta premisa, el fortalecimiento de las capacidades locales, la garantía de autonomía de los actores comunitarios y la transparencia de las reglas del juego se configuran como condiciones mínimas para que estos espacios trasciendan su función instrumental y se conviertan en verdaderos cimientos de un turismo sostenible, equitativo y gobernado desde la diversidad.

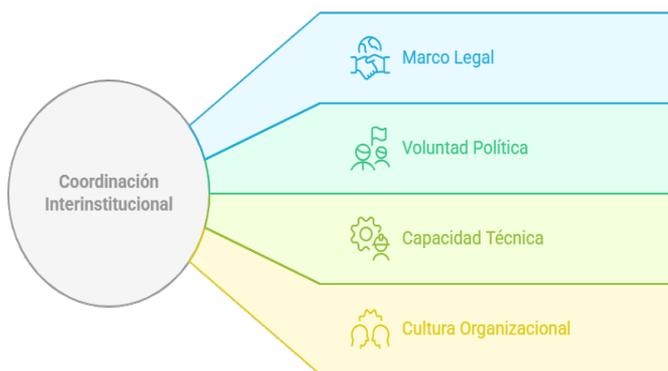
Estudios de caso sobre coordinación efectiva en destinos turísticos

El estudio de casos concretos sobre coordinación institucional en destinos turísticos constituye una herramienta clave para comprender las dinámicas reales de gobernanza y colaboración multiactoral en contextos territoriales diversos. A través de estos enfoques empíricos se devela cómo operan en la práctica los mecanismos de articulación entre los sectores público, privado y comunitario, permitiendo observar con mayor precisión las tensiones, sinergias y limitaciones que inciden en la gestión sostenible del turismo. Tal como sostienen Scuttari et al. (2025), el análisis de casos no solo permite contrastar la teoría con la realidad, sino también identificar patrones replicables de éxito, así como obstáculos estructurales que persisten en la mayoría de los entornos turísticos. En consecuencia, los estudios de caso constituyen una metodología indispensable para quienes

investigan modelos efectivos de desarrollo turístico con enfoque participativo y territorial.

La coordinación interinstitucional emerge, a partir de estos análisis, como un elemento estructural que define la sostenibilidad de los destinos turísticos. Su eficacia está directamente condicionada por factores como el marco legal vigente, la voluntad política de los actores involucrados, la capacidad técnica de las instituciones, así como la cultura organizacional y de diálogo existente en el territorio. Los casos más exitosos revelan que cuando se establecen relaciones de cooperación claras entre entidades gubernamentales, comunidades locales, empresas del sector turístico y organizaciones de apoyo, incluyendo cooperación internacional y academia, se logra un entorno propicio para la formulación e implementación de planes estratégicos de turismo sostenible. Dichos planes no solo consideran la preservación del patrimonio natural y cultural, sino también la redistribución justa de los beneficios económicos, una variable crítica en territorios con altos índices de desigualdad y presión sobre sus recursos naturales (Hossain et al., 2025).

Figura 25. Dimensiones de la coordinación interinstitucional



Fuente: elaboración propia

Dentro de estos estudios, un rasgo recurrente es la conformación de estructuras de gobernanza híbridas, tales como consorcios locales, mesas técnicas o consejos de planificación turística, que operan bajo principios de corresponsabilidad, horizontalidad y transparencia (Asrida et al., 2025). Estas formas de coordinación han demostrado ser eficaces cuando están respaldadas por normativas claras y mecanismos de control social, y permiten descentralizar la toma de decisiones, facilitar el intercambio de información y promover una planificación más integrada y coherente con las particularidades del territorio; además, la incorporación de tecnologías digitales, como plataformas de monitoreo participativo o sistemas de información turística, ha mejorado la eficiencia de la coordinación entre actores

y ha fomentado una mayor apropiación comunitaria de los procesos turísticos. Estas herramientas tecnológicas no solo aumentan la transparencia en la gestión, sino que también abren nuevos canales para la innovación social en los destinos.

Figura 26. Estructuras de Gobernanza Híbridas

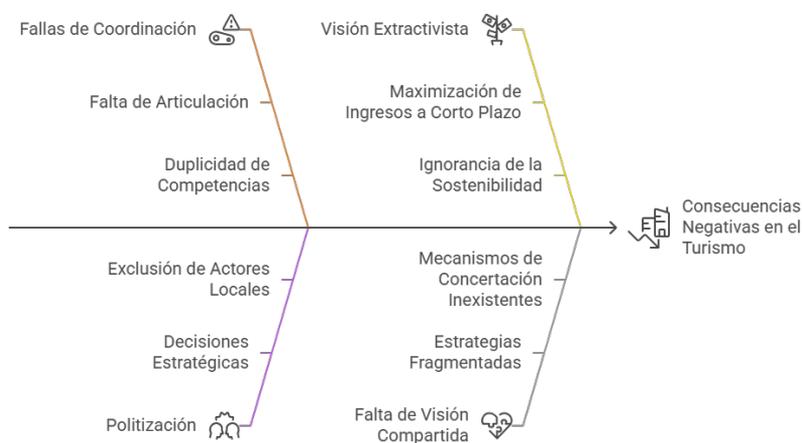


Fuente: elaboración propia

Cabe destacar que en zonas rurales o con fuerte protagonismo comunitario, la coordinación efectiva se manifiesta de formas menos institucionalizadas, pero no por ello menos funcionales. En este sentido, Soltani & Ghaderi (2025), plantean que, en muchos de estos casos, la articulación se sustenta en estructuras sociales tradicionales, redes informales de colaboración y formas propias de gobernanza que priorizan la equidad, el respeto a la identidad cultural y la gestión colectiva del territorio. Aunque estas experiencias no siempre se alinean con los modelos convencionales de planificación turística, han logrado configurar iniciativas sólidas y resilientes, especialmente cuando han contado con el apoyo técnico y político necesario para consolidarse.

No obstante, estudios de caso como el de Dodds (2025), también advierten de las consecuencias negativas derivadas de una coordinación fallida o insuficiente; la ausencia de articulación entre niveles de gobierno, la duplicidad de competencias, la politización de las decisiones estratégicas o la exclusión sistemática de actores locales son factores que han desencadenado procesos de conflictividad social, sobreexplotación de recursos, deterioro ambiental y pérdida de cohesión territorial. Estas situaciones suelen reproducirse en contextos donde prima una visión extractivista del turismo, basada en la maximización del ingreso económico a corto plazo, en detrimento de los principios de sostenibilidad y justicia social; en tales escenarios, la falta de una visión compartida y de mecanismos formales de concertación impide el diseño de estrategias duraderas, fragmentando los esfuerzos e intensificando la vulnerabilidad del destino.

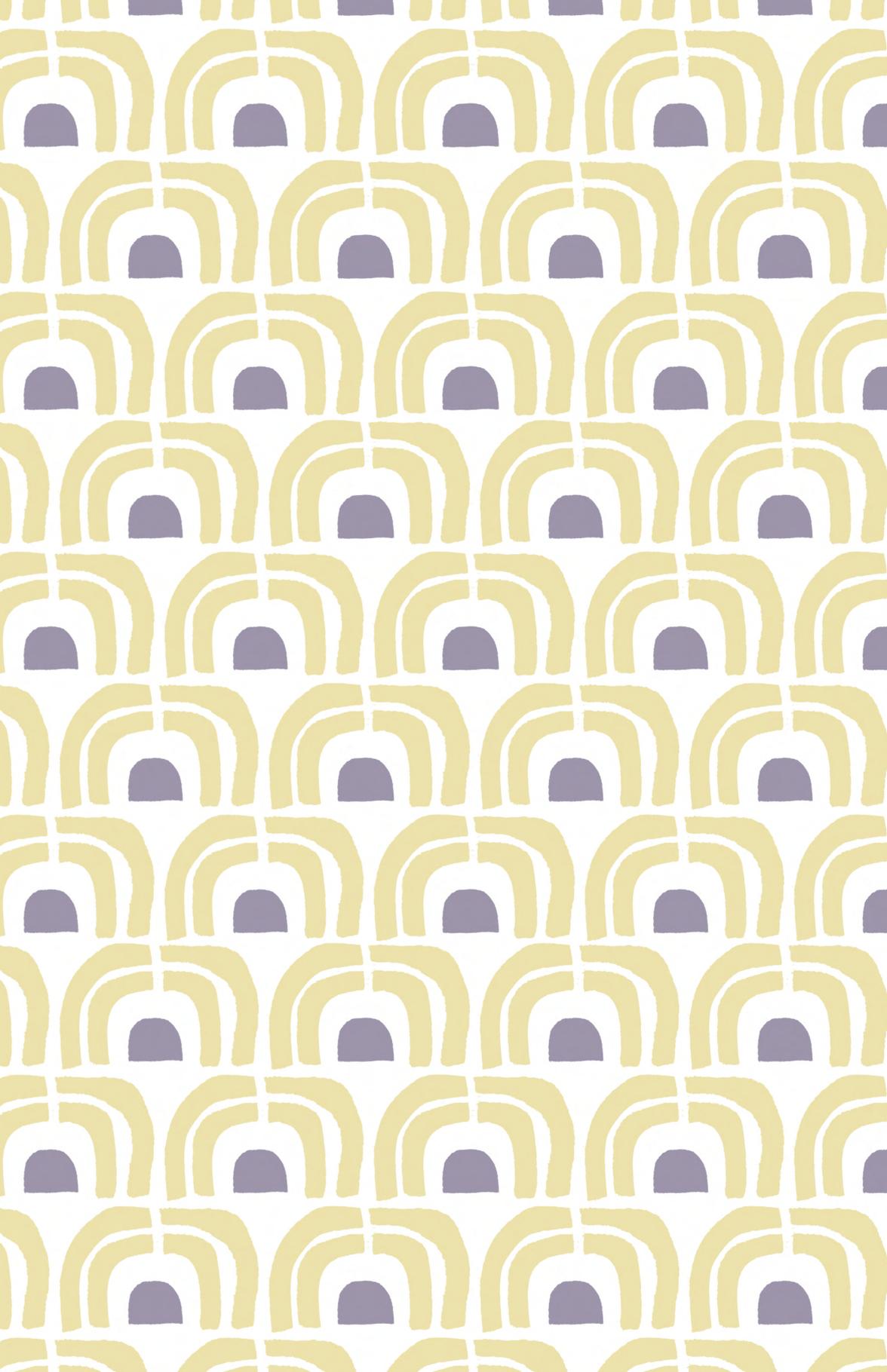
Figura 27. Desafíos en la gobernanza turística



Fuente: elaboración propia

En última instancia, el análisis comparativo de estudios de caso revela que no existe un único modelo ideal de coordinación turística, sino una diversidad de enfoques cuya efectividad depende de su adaptación al contexto sociopolítico, institucional y cultural del territorio (Phuc & Nguyen, 2023). No obstante, se pueden identificar ciertos elementos comunes a los casos exitosos entre los que destacan la existencia de marcos normativos coherentes, plataformas de diálogo permanentes, procesos de planificación inclusivos y mecanismos de rendición de cuentas. En este sentido, más que importar modelos externos, resulta esencial fortalecer las capacidades locales, fomentar el aprendizaje institucional y garantizar que los procesos de planificación turística respondan a las necesidades reales

de las comunidades receptoras. Solo así será posible construir destinos turísticos más justos, resilientes y sostenibles, capaces de resistir las presiones del mercado y de generar beneficios equitativos para las generaciones presentes y futuras.



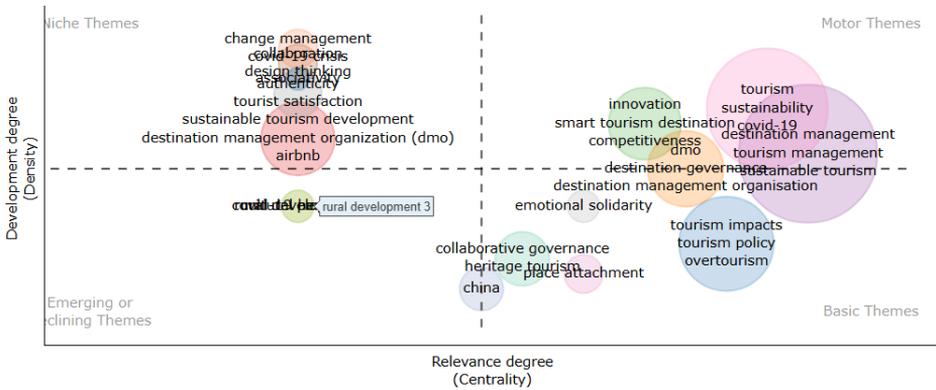
Capítulo IV

Desafíos y oportunidades de la participación comunitaria en contextos turísticos locales

Introducción

La participación comunitaria en contextos turísticos locales se configura como una estrategia fundamental para alcanzar modelos de desarrollo sostenibles, equitativos y culturalmente respetuosos. Lejos de tratarse de una simple inclusión simbólica, este tipo de participación demanda condiciones estructurales que garanticen el ejercicio efectivo del derecho a decidir sobre el uso y la gestión del territorio, especialmente en comunidades históricamente marginadas. En este sentido, la comunidad no debe concebirse como un ente uniforme, sino como una diversidad de voces, conocimientos, memorias y aspiraciones que, cuando se articulan adecuadamente, pueden generar alternativas turísticas centradas en la justicia territorial y la autodeterminación.

Figura 28. Mapa Temático



Fuente: elaboración propia, obtenido del software Bibliometrix

En consonancia con este enfoque crítico, resulta pertinente analizar cómo ha evolucionado el interés académico respecto a la participación comunitaria en el turismo. Identificar los conceptos que dominan el discurso científico permite reconocer tanto las oportunidades que ofrece el marco actual como los vacíos teóricos y metodológicos que aún persisten. Para ello, se ha recurrido a un mapa temático que sintetiza las principales tendencias de investigación sobre esta temática, lo cual contribuye a contextualizar el debate y a visibilizar los enfoques predominantes en la literatura especializada.

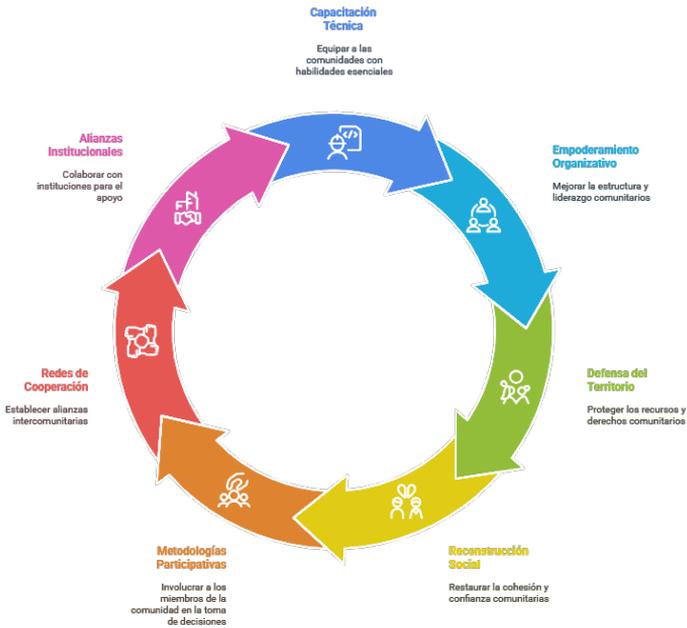
La Figura 14 presenta dicho mapa temático, en el que se organizan los núcleos conceptuales más relevantes vinculados a la participación comunitaria en contextos turísticos locales. Los nodos de mayor tamaño, que reflejan una alta densidad investigativa, se sitúan principalmente en los cuadrantes tres y cuatro. Entre los temas destacan el turismo sostenible, impactos del turismo, gobernanza colaborativa, gestión turística y herencia, lo que evidencia un giro en la producción académica hacia modelos más participativos de gestión turística; de esta manera, las comunidades locales, a través de la herencia y la gobernanza colaborativa, influyen, negocian o transforman las dinámicas del turismo en sus territorios. Esta representación gráfica no solo permite visualizar la centralidad de ciertos conceptos clave, sino que también revela la forma en que se interconectan los debates actuales sobre derechos colectivos, sostenibilidad y justicia social en el ámbito turístico.

No obstante, existen múltiples barreras estructurales y culturales que limitan dicha participación. En muchos casos, las comunidades enfrentan inseguridad jurídica sobre sus tierras, falta de acceso a capital, debilidad en sus organizaciones de base y exclusión de los espacios de decisión pública. A esto se suman

patrones culturales que históricamente han relegado los saberes locales a un plano secundario, privilegiando la tecnocracia y los intereses externos. Estas barreras no solo impiden la consolidación de proyectos turísticos liderados por comunidades, sino que reproducen formas coloniales de gestión territorial disfrazadas de progreso y desarrollo.

Ante estos desafíos, es imprescindible implementar instrumentos que fortalezcan las capacidades comunitarias de manera integral. Este fortalecimiento no debe limitarse a la capacitación técnica o al emprendimiento económico, sino que debe incorporar procesos de empoderamiento organizativo, defensa del territorio, y reconstrucción del tejido social. Metodologías participativas, redes de cooperación intercomunitaria, y alianzas con instituciones comprometidas con la justicia social se perfilan como mecanismos claves para superar la dependencia estructural e impulsar procesos turísticos con base comunitaria. La autonomía solo es posible cuando va acompañada de conocimientos, herramientas y oportunidades reales de acción.

Figura 29. Ciclo de fortalecimiento comunitario



Fuente: elaboración propia, obtenido del software Bibliometrix

Los aprendizajes derivados de experiencias concretas, tanto exitosas como fallidas, ofrecen elementos valiosos para orientar futuros procesos de participa-

ción. Casos como el turismo comunitario indígena en Capulálpam de Méndez (México) o Saraguro (Ecuador) revelan cómo el liderazgo ético, la cohesión organizativa y la claridad de objetivos colectivos pueden articular modelos turísticos sostenibles. En contraste, otras experiencias han terminado en conflictos, cooptación o disolución organizativa, evidenciando que la participación sin condiciones estructurales adecuadas puede ser más una carga que una oportunidad. El análisis crítico de estos casos permite evitar errores pasados y fomentar modelos que respondan a las verdaderas necesidades comunitarias.

Figura 30. Mapa de Árbol



Fuente: elaboración propia, obtenido del software Bibliometrix

Este panorama se complementa con la lectura del campo temático a través de la Figura 17, un mapa de árbol que organiza jerárquicamente los términos clave vinculados al fenómeno “Participación comunitaria en contextos turísticos locales”. Este recurso visual permite identificar la centralidad de conceptos como gestión de destinos, turismo sostenible, turismo rural y stakeholders, destacando cómo se interrelacionan para conformar una estructura compleja en la cual la participación comunitaria no es un elemento periférico, sino articulador. Particularmente, el diagrama pone en evidencia que dinámicas como la gobernanza colaborativa y la inclusión de saberes locales son condiciones indispensables para descolonizar la planificación turística y revalorizar las memorias territoriales, resistiendo así los marcos hegemónicos que promueven un desarrollo turístico homogeneizador y descontextualizado.

las relaciones de poder, los vínculos comunitarios y la reproducción de saberes locales. Este conjunto léxico evidencia, en suma, que la participación comunitaria en el turismo no puede reducirse a una simple inclusión operativa, sino que exige condiciones políticas, epistémicas y organizativas que permitan transformar la relación entre los actores locales y el desarrollo turístico.

Figura 32. Caminos hacia un turismo comunitario e inclusivo



Fuente: elaboración propia, obtenido del software Bibliometrix

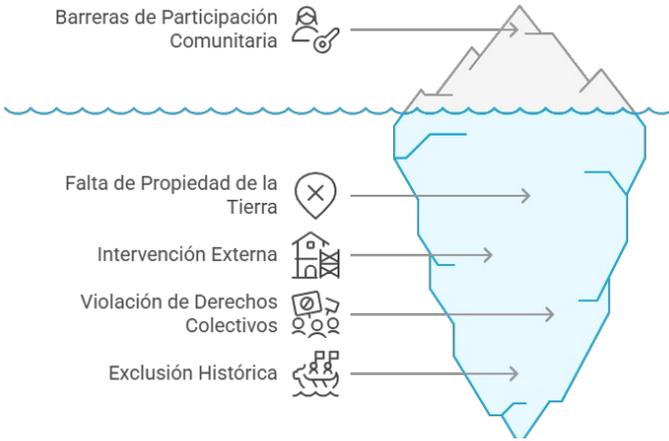
En conclusión, tanto la práctica territorial como el análisis discursivo coinciden en señalar que la participación comunitaria en contextos turísticos locales representa simultáneamente una oportunidad de transformación y un campo de disputa. Su implementación efectiva requiere desarticular las barreras estructurales existentes, fortalecer capacidades de manera integral y reconocer la legitimidad de los liderazgos y saberes locales. Solo mediante una gobernanza que articule justicia social, autodeterminación y sostenibilidad será posible construir destinos turísticos verdaderamente inclusivos, donde la comunidad no sea un simple escenario del turismo, sino su principal protagonista y beneficiaria.

Barreras estructurales y culturales a la participación

La participación comunitaria en contextos turísticos locales enfrenta una serie de barreras estructurales que son, en esencia, herencias de modelos de desarrollo excluyentes y centralizados. Estas barreras se manifiestan, en primer lugar, en la tenencia de la tierra, pues muchas comunidades no poseen títulos formales de propiedad sobre los territorios que han habitado históricamente, lo que limita su capacidad legal de decisión frente a proyectos turísticos (Islahuddin & Tun Ismail, 2024). Esta situación expone a los territorios comunales al riesgo de ser intervenidos por intereses externos sin el consentimiento libre, previo e informado,

lo cual constituye una violación de derechos colectivos reconocidos internacionalmente. La falta de control territorial mina la posibilidad de que las comunidades ejerzan una verdadera gobernanza sobre sus recursos naturales y culturales.

Figura 33. Barreras de participación



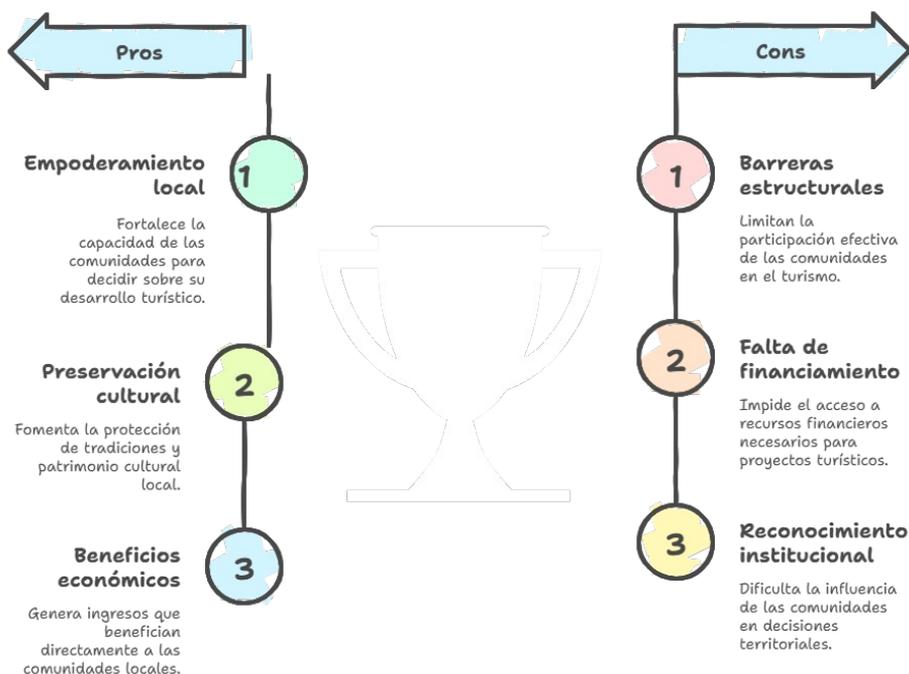
Fuente: elaboración propia, obtenido del software Bibliometrix

También, la ausencia de acceso equitativo al financiamiento representa una de las trabas más significativas. Las comunidades locales, especialmente aquellas rurales o indígenas, a menudo carecen de garantías patrimoniales para solicitar créditos, lo que las deja fuera del sistema financiero formal. Este problema se agudiza cuando las políticas públicas no priorizan el turismo comunitario dentro de sus agendas de inversión ni diseñan instrumentos financieros acordes a sus necesidades (Kelly, 2009). De este modo, los emprendimientos comunitarios se ven obligados a depender de subsidios externos, limitando su sostenibilidad y autonomía económica. La imposibilidad de competir en igualdad de condiciones con actores empresariales privados profundiza la marginalización del modelo comunitario en el mercado turístico.

La falta de reconocimiento institucional es otra dimensión estructural crítica. En muchos países latinoamericanos, los marcos legales y de planificación territorial continúan privilegiando modelos de gobernanza centralizados, donde la participación ciudadana es meramente consultiva y no vinculante (Bulilan, 2021). Esto impide que las comunidades influyan de manera significativa en las decisiones que afectan su territorio, especialmente cuando estas decisiones se toman desde lógicas tecnocráticas que no consideran las realidades locales. La participa-

ción se convierte, entonces, en una práctica simbólica o performativa, sin efectos reales sobre los procesos de desarrollo.

Figura 34. Turismo comunitario



Fuente: elaboración propia

Más allá de las limitaciones estructurales, existen también barreras de orden cultural que dificultan la implicación activa de las comunidades. Una de ellas es la desconfianza hacia las instituciones gubernamentales, que se ha consolidado tras décadas de promesas incumplidas y experiencias de manipulación política. De Matteis et al. (2021), señalan que la baja legitimidad de los actores estatales en los territorios rurales se traduce en apatía, desinterés o rechazo abierto hacia las iniciativas promovidas desde el gobierno. Esta desconfianza se intensifica cuando los procesos de participación son percibidos como meras formalidades sin poder de decisión real.

Otro obstáculo relevante es la imposición de modelos turísticos ajenos al contexto sociocultural de las comunidades. En muchos casos, los programas de desarrollo turístico replican esquemas convencionales orientados al lucro, sin adaptarse a las particularidades culturales, lingüísticas y ambientales de los territorios (Rakitovac et al., 2021). Estos enfoques tienden a ignorar los conocimientos

tradicionales sobre el manejo del paisaje, los rituales comunitarios o las formas locales de hospitalidad, desplazando así el protagonismo de las poblaciones locales. Tal imposición suele derivar en el rechazo o el retraimiento comunitario ante un modelo que no sienten propio ni legítimo.

En el ámbito intracomunitario también se reproducen formas de exclusión que dificultan una participación plural y democrática. Las mujeres, los jóvenes, las personas mayores y ciertos grupos étnicos dentro de la misma comunidad pueden ver restringida su voz en los espacios de toma de decisiones debido a estructuras patriarcales, jerárquicas o clientelares (Mathew & Sushanth, 2025). Estas dinámicas internas contradicen los principios de horizontalidad que deberían regir la participación comunitaria y requieren procesos de sensibilización, capacitación y reorganización interna. La transformación no solo debe apuntar hacia fuera, sino también hacia adentro de las propias comunidades.

Figura 35. Niveles de inclusividad dentro de las comunidades



Fuente: elaboración propia

Estas múltiples barreras estructurales y culturales se interrelacionan y se refuerzan mutuamente, generando un círculo vicioso que perpetúa la exclusión comunitaria del turismo. Superarlas requiere un enfoque holístico que combine reformas legales, políticas redistributivas, acompañamiento técnico y procesos de diálogo intercultural. La clave está en construir escenarios donde la comunidad no solo sea escuchada, sino reconocida como sujeto político con derecho a imaginar, decidir y construir su propio modelo turístico. La voluntad política por sí sola

es insuficiente si no está acompañada por mecanismos institucionales y sociales que garanticen la equidad en la participación.

En este sentido, es imprescindible entender que el desafío de remover estas barreras no recae únicamente sobre las comunidades, sino sobre un entramado más amplio que involucra al Estado, al mercado y a la academia. Los actores institucionales deben abandonar la lógica asistencialista y avanzar hacia esquemas de co-gestión territorial. Asimismo, es necesario construir indicadores que visibilicen la participación real, más allá de su existencia formal, y que permitan evaluar su calidad, profundidad y efectividad (Bello et al., 2018). Solo así se podrá generar un cambio estructural en la manera en que se planifica y se gestiona el turismo, asegurando que este no sea una herramienta de despojo, sino una vía para el fortalecimiento de la soberanía comunitaria.

No obstante, aun cuando se logran avances normativos o ciertos mecanismos de participación, persiste una debilidad estructural que radica en la escasa articulación intersectorial e intergubernamental. Las políticas de desarrollo turístico continúan operando bajo una lógica fragmentada, donde los ministerios de turismo, ambiente, cultura y desarrollo social actúan de forma descoordinada, generando superposiciones normativas o vacíos de implementación que obstaculizan una gobernanza efectiva. Esta desconexión institucional produce incoherencias entre los planes nacionales y las realidades locales, lo cual es particularmente perjudicial para las comunidades que dependen de la sostenibilidad ambiental, la protección cultural y el acceso a servicios básicos como insumos esenciales del turismo comunitario. De forma paralela, los gobiernos locales carecen frecuentemente de autonomía fiscal y técnica para liderar procesos de planificación participativa con enfoque territorial. Sin una estructura estatal que articule integralmente los distintos niveles de gobierno con las comunidades organizadas, las intenciones de inclusión quedan supeditadas a la voluntad política coyuntural o a proyectos puntuales sin continuidad en el tiempo.

Figura 36. Coordinación intersectorial e intergubernamental



Fuente: elaboración propia

Por otro lado, la instrumentalización discursiva de la participación constituye otra amenaza latente. En múltiples contextos, la retórica del “turismo sustentable” y la “participación comunitaria” ha sido apropiada por organismos multilaterales y agencias de desarrollo como una estrategia para legitimar intervenciones que en la práctica mantienen estructuras extractivistas y verticales. Esta paradoja revela una tensión entre el discurso hegemónico del desarrollo y las prácticas que deberían sustentar una transformación real de las relaciones de poder en los territorios. Las comunidades se ven obligadas a adoptar el lenguaje técnico de la planificación estratégica, la evaluación por resultados o los estándares de calidad turística, muchas veces ajenos a sus formas de conocimiento y cosmovisión. Este fenómeno no solo invisibiliza los saberes ancestrales, sino que también reconfigura las prácticas comunitarias para adaptarse a los requerimientos institucionales, debilitando su autonomía. En tal escenario, la participación deja de ser un proceso emancipador y se convierte en una herramienta de control que domestica las demandas sociales dentro de los márgenes de lo permitido por el sistema.

Instrumentos de fortalecimiento de capacidades comunitarias

El fortalecimiento de capacidades comunitarias en contextos turísticos locales representa un pilar estratégico para avanzar hacia modelos de desarrollo más equitativos, sostenibles y culturalmente pertinentes. Esta noción no se reduce a la simple transferencia de conocimientos técnicos, sino que abarca dimensiones organizativas, culturales y políticas que permiten a las comunidades ejercer una

participación activa, crítica y autónoma en la gestión turística de sus territorios. Lalicic & Önder (2018), proponen que tal enfoque parte del reconocimiento de que los habitantes locales no deben ser vistos como receptores pasivos de proyectos, sino como actores con saberes, intereses y derechos específicos, cuya agencia debe ser fortalecida.

Figura 37. Fortalecimiento de capacidades comunitarias



Fuente: elaboración propia

En este sentido, uno de los instrumentos más eficaces ha sido la implementación de programas de educación popular adaptados a los contextos rurales e interculturales. Estos programas, inspirados en el enfoque freiriano, permiten la construcción colectiva del conocimiento, partiendo de la experiencia de vida de los participantes y propiciando el diálogo de saberes. De esta manera, Khazaei et al. (2015), reconocen que este tipo de formación genera procesos de conciencia crítica que potencian el empoderamiento comunitario, al articular elementos técnicos con reflexiones sobre la identidad, el territorio y la autodeterminación. Así, la educación no solo instruye, sino que transforma.

Otro mecanismo relevante es la aplicación de metodologías participativas como el Diagnóstico Rural Participativo (DRP), las cuales permiten recopilar información desde la perspectiva de la comunidad, reconociendo sus prioridades, problemáticas y propuestas. Estas metodologías han sido clave para generar planes turísticos construidos desde abajo, lo que aumenta su legitimidad y viabilidad social. Mansor et al. (2019), refiere que este enfoque permite desplazar el centro de gravedad del conocimiento técnico hacia el saber popular, democratizando los procesos de planificación e incrementando la apropiación local de los proyectos.

No obstante, es fundamental reconocer que la implementación de estas metodologías participativas no está exenta de desafíos. La heterogeneidad interna de las comunidades en términos de género, edad, etnicidad y condición socioeconómica puede derivar en la reproducción de desigualdades internas si no se aplican mecanismos de inclusión y representación equitativa. En muchos casos, las voces de las mujeres, los jóvenes y los pueblos indígenas han sido subrepresentadas incluso dentro de procesos participativos, lo que evidencia que la participación en sí misma no garantiza la justicia social. Por ende, resulta indispensable articular procesos de fortalecimiento institucional comunitario que incluyan normas claras sobre representatividad y mecanismos de rendición de cuentas, con el fin de evitar la captura de los procesos por élites locales o actores externos con intereses ajenos al bien común.

El aprendizaje horizontal entre comunidades es igualmente fundamental como estrategia de fortalecimiento. Las redes de intercambio de experiencias permiten que las comunidades conozcan de primera mano los aciertos y errores de otros territorios con procesos similares, reduciendo así los costos del ensayo y error. A tal respecto, el estudio de García et al. (2022), da a conocer que estas redes favorecen la construcción de capital social y amplían la visión estratégica de las comunidades, al tiempo que refuerzan su sentido de pertenencia y de colectividad. Es decir, el fortalecimiento de capacidades no solo ocurre en el aula, sino también en el campo, en el diálogo y en la práctica compartida.

Figura 38. Fortalecimiento de comunidades a través de aprendizaje horizontal



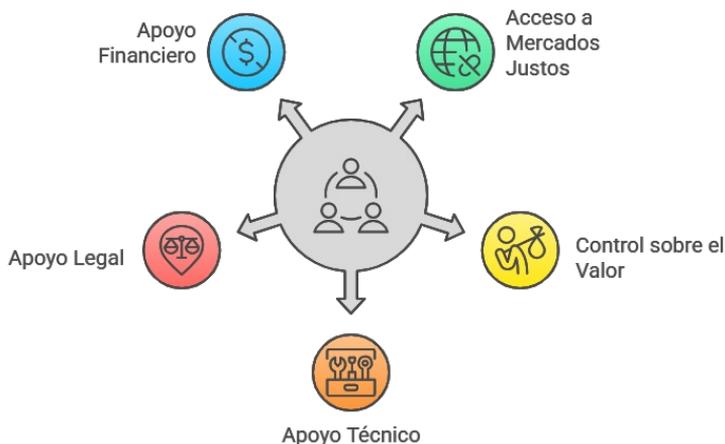
Fuente: elaboración propia

El desarrollo de redes de comercialización solidaria constituye otro eje estratégico. Estas redes permiten a los emprendimientos turísticos comunitarios acceder a mercados justos, articulando el valor de la autenticidad, la sostenibili-

lidad y la justicia social con los canales de comercialización. Iniciativas como las cooperativas de turismo, los mercados alternativos o las plataformas digitales de economía social han permitido a muchas comunidades posicionarse en nichos diferenciados del turismo responsable (Khamung & Hsu, 2021). A través de estas redes, las comunidades recuperan el control sobre el valor generado por su patrimonio natural y cultural.

Asimismo, las alianzas estratégicas con universidades, ONG y organismos de cooperación han sido fundamentales para proporcionar apoyo técnico, legal y financiero a las comunidades. Estas alianzas no deben reproducir relaciones asistencialistas, sino construirse sobre la base de la reciprocidad, el respeto a la autonomía local y el reconocimiento mutuo de saberes. Almasov & Orujov (2025), manifiestan que las organizaciones externas pueden actuar como "puentes institucionales" entre las comunidades y las estructuras estatales o del mercado, siempre que respeten los ritmos, lenguajes y decisiones de los actores locales.

Figura 39. Estrategias de desarrollo de turismo comunitario



Fuente: elaboración propia

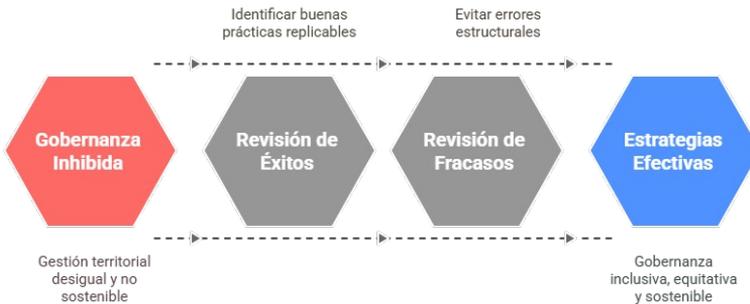
Cabe destacar que el éxito de estos instrumentos no reside únicamente en su diseño, sino en su adecuación al contexto específico y en su sostenibilidad en el tiempo, ya que los procesos de fortalecimiento requieren continuidad, evaluación y adaptabilidad. Al mismo tiempo, para ser efectivos, deben estar articulados a un marco político que garantice derechos colectivos, fomente la descentralización y promueva la participación efectiva en todas las fases del ciclo de los proyectos turísticos. Solo así se podrá avanzar hacia una verdadera democratización del tu-

rismo, en la que las comunidades no solo participen, sino que lideren la transformación de sus territorios.

Casos de éxito y fracaso en participación comunitaria

La revisión crítica de casos de éxito y fracaso en participación comunitaria en destinos turísticos locales constituye un ejercicio fundamental para comprender las condiciones que posibilitan o inhiben una gobernanza territorial inclusiva, equitativa y sostenible. El análisis comparado de experiencias en diversos contextos permite visibilizar no solo las buenas prácticas replicables, sino también los errores estructurales que deben evitarse. Reindrawati (2023), sostiene que la participación comunitaria no es un proceso uniforme ni lineal, sino que varía en profundidad, calidad y resultados, dependiendo de múltiples factores institucionales, culturales y políticos. Así, la comprensión de las trayectorias locales permite contextualizar la efectividad de las estrategias participativas más allá de los discursos normativos.

Figura 40. Participación comunitaria en el turismo



Fuente: elaboración propia

Uno de los casos emblemáticos de éxito ha sido el desarrollo turístico comunitario de Floreana, en Galápagos - Ecuador, donde la participación directa de las comunidades locales en la planificación, desarrollo y gestión del turismo ha sido protagonista en la revalorización del patrimonio cultural y natural. En esta experiencia, el liderazgo local, la formación intercultural, el trabajo cooperativo y el acompañamiento técnico continuo han posibilitado la creación de emprendimientos turísticos autogestionados que fortalecen tanto la identidad como la economía local. Ruiz-Ballesteros & Brondizio (2013), señalan que este caso ilustra cómo la participación activa de las comunidades en la toma de decisiones, sumada al respeto por los valores culturales, puede generar procesos de desarrollo endógenos con una fuerte base social. No obstante, esta experiencia no estuvo

exenta de desafíos, como la resistencia inicial al cambio o la necesidad de ajustar modelos de negocio al mercado global.

Cabe destacar que el éxito de Floreana no solo descansa en el empoderamiento comunitario, sino también en la articulación de escalas de gobernanza que permitieron superar tensiones entre actores locales, estatales y del sector privado. La coexistencia de visiones distintas sobre el uso del territorio y la conservación obligó a implementar mecanismos de mediación y consenso, como asambleas comunitarias y comités de gestión participativos. Este tipo de arreglos institucionales evitó la captura del proyecto por intereses externos, consolidando una gobernanza horizontal. En este sentido, el éxito de Floreana es un recordatorio de que los logros comunitarios no surgen de la espontaneidad, sino de la negociación constante y de un marco legal e institucional que reconozca la autonomía y los derechos de las comunidades.

En contraste, otros casos revelan fracasos notables por la instrumentalización de la participación comunitaria. Por ejemplo, en algunos proyectos turísticos implementados en la Amazonía peruana, las comunidades fueron consultadas únicamente en fases preliminares, sin garantizar mecanismos de control ciudadano ni de toma de decisiones efectiva. Ochoa-Zuluaga (2019), advierte que el turismo en la Amazonía ha seguido patrones similares a los de anteriores cadenas extractivas, como la quina o el caucho, que dejaron efectos devastadores en las poblaciones nativas. En muchos casos, las comunidades indígenas han sido incorporadas como objeto de contemplación, sin un control real sobre la actividad turística, lo que ha generado importantes impactos en la mercantilización de las culturas y no se ha reflejado en mejoras en su calidad de vida. Estos proyectos, en muchos casos, terminaron por beneficiar a empresas externas y marginar a las comunidades, reproduciendo relaciones de dependencia y exclusión.

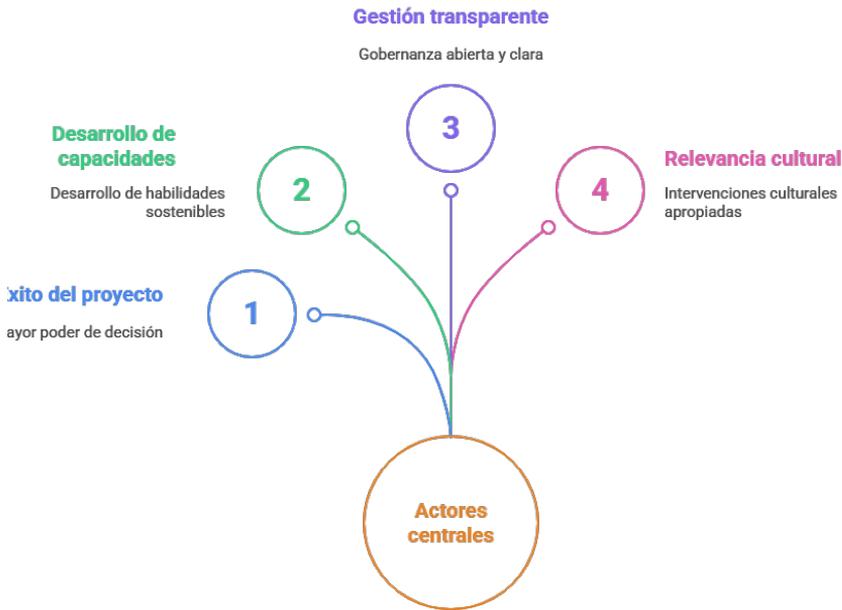
Otro ejemplo de éxito lo constituye el destino Maya de Ek Balam en México, donde la comunidad local lideró la recuperación de un sitio arqueológico mediante un modelo de turismo comunitario basado en el cooperativismo y el control directo de los beneficios. Luna (2016) plantea que el éxito de este modelo radica en la creación de una organización sólida, con estructuras democráticas, procesos de rendición de cuentas y una visión estratégica compartida. Además, el conocimiento ancestral y el uso de la lengua maya en las actividades turísticas no solo han generado una oferta diferenciada, sino que han contribuido a la revitalización cultural. Este caso evidencia que la sostenibilidad del turismo está profundamente vinculada al empoderamiento de los pueblos originarios.

Sin embargo, incluso entre los casos exitosos se deben reconocer tensiones internas que no siempre son visibilizadas. La gestión colectiva implica dinámicas de poder intracomunitarias que pueden conducir a conflictos, favoritismos o exclusiones si no se establecen mecanismos de gobernanza inclusivos dentro

de las propias comunidades. En Ek Balam, por ejemplo, hubo momentos en que las decisiones del consejo cooperativo fueron cuestionadas por grupos que no se sentían representados, evidenciando la necesidad de procesos permanentes de legitimación y retroalimentación; esto indica que el empoderamiento no debe entenderse como un estado alcanzado, sino como un proceso continuo que requiere vigilancia, formación y adaptabilidad para sostener una gobernanza verdaderamente democrática.

Por el contrario, algunos fracasos han tenido lugar incluso en contextos institucionalmente favorables, cuando no se respetan las dinámicas internas de las comunidades. En varios casos de implementación de proyectos turísticos en comunidades afrodescendientes de la costa ecuatoriana, las intervenciones fueron diseñadas sin una consulta adecuada, sin considerar los sistemas organizativos tradicionales ni las prioridades locales. Benítez et al. (2015), proponen que la falta de sensibilidad cultural y la imposición de cronogramas externos pueden desestructurar procesos comunitarios previos, debilitando la confianza y fragmentando el liderazgo. Estos casos revelan que el fracaso no siempre se debe a la ausencia de participación, sino a la forma inadecuada en que esta es promovida.

Figura 41. Participación comunitaria y el éxito de proyectos turísticos



Fuente: elaboración propia

En síntesis, los estudios de caso sobre participación comunitaria muestran que no basta con incluir a las comunidades como beneficiarias o consultoras; es imprescindible que sean actores centrales en la formulación, ejecución y evaluación de los proyectos turísticos. La diferencia entre el éxito y el fracaso muchas veces radica en el reconocimiento del derecho a decidir, en la construcción de capacidades sostenidas, en la transparencia de la gestión y en la pertinencia cultural de las intervenciones. En este respecto, Sentanu et al. (2023), reconocen que la participación efectiva solo es posible si se crean las condiciones para el diálogo genuino, la redistribución del poder y la promoción de estructuras organizativas autónomas. Estos aprendizajes son esenciales para rediseñar las políticas públicas y fortalecer la gobernanza turística desde una perspectiva verdaderamente inclusiva.

Rol del liderazgo y de los conocimientos locales en la gobernanza turística

El rol del liderazgo y de los conocimientos locales en la gobernanza turística constituye un eje estratégico para garantizar que los procesos de desarrollo en destinos turísticos respondan a las realidades, aspiraciones y capacidades de las comunidades involucradas. En efecto, el liderazgo local no debe entenderse únicamente como una cuestión de representatividad, sino como la capacidad de movilizar recursos, conocimientos y alianzas desde el territorio hacia una visión compartida de sostenibilidad. A consideración de Basyar et al. (2025), los liderazgos endógenos son fundamentales para mediar entre actores heterogéneos, facilitar procesos de toma de decisiones inclusivos y asegurar la continuidad de las iniciativas más allá de los ciclos políticos o de cooperación externa.

Una de las funciones más críticas del liderazgo en contextos turísticos locales es su papel articulador entre el saber técnico y el conocimiento tradicional. El capital simbólico, relacional y cultural que poseen los líderes comunitarios puede ser un recurso invaluable para legitimar propuestas ante la colectividad, facilitar el diálogo intercultural y defender intereses colectivos frente a presiones externas. En muchos casos documentados en América Latina, como los de los pueblos indígenas del altiplano boliviano, los líderes han actuado como puentes entre las instituciones gubernamentales y las estructuras comunitarias, logrando integrar el turismo como un instrumento de reafirmación identitaria y no solo como una actividad económica (Kumar & Mandal, 2025).

Figura 42. Ciclo de gobernanza turística sostenible



Fuente: elaboración propia

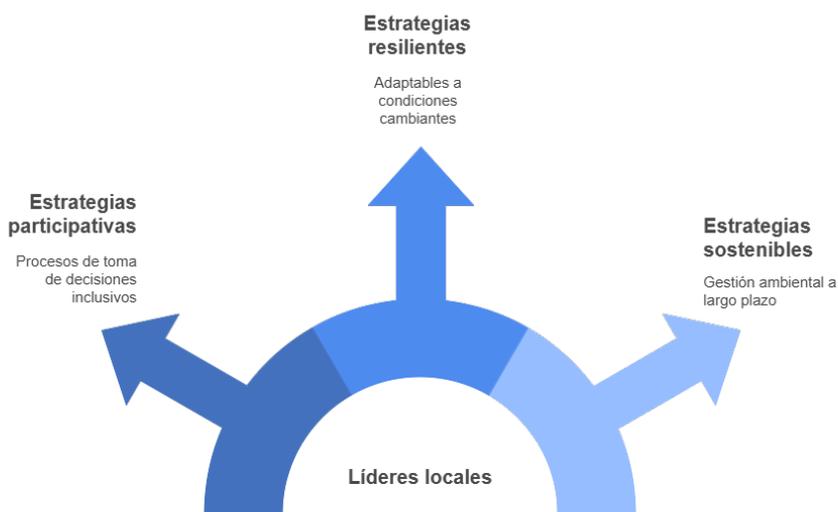
En este sentido, es necesario reconocer que el ejercicio del liderazgo no es homogéneo ni automático en todos los territorios, ya que se encuentra condicionado por factores históricos, sociopolíticos y culturales que delimitan las posibilidades de acción de los actores locales. Por ejemplo, en contextos donde ha existido una historia de colonización o marginación sistemática, el acceso a espacios de decisión puede estar limitado por estructuras jerárquicas impuestas desde fuera. Por ello, resulta imprescindible promover procesos de reconstrucción de la memoria colectiva y del tejido organizativo comunitario, que fortalezcan las capacidades endógenas y legitimen formas propias de autoridad y gobernanza. Así, el liderazgo no debe ser inducido únicamente desde esquemas externos de cooperación o desarrollo, sino revitalizado desde las prácticas y valores locales, en consonancia con las aspiraciones del territorio.

El conocimiento local, por su parte, desempeña un papel igualmente central en la gobernanza turística, especialmente en territorios con una fuerte relación entre cultura y entorno. Este saber, construido de manera colectiva a través de generaciones, permite identificar prácticas sostenibles de uso del suelo, estrategias de conservación de la biodiversidad y narrativas patrimoniales auténticas. De esta manera, de Carvalho et al. (2024), proponen que los modelos de desarrollo que no parten del conocimiento local tienden a generar distorsiones, desaprovechar potencialidades y promover soluciones ajenas a las dinámicas territoriales. Por tanto, incluir este tipo de saberes en la planificación turística no solo es una cuestión de justicia epistemológica, sino una condición necesaria para la sostenibilidad.

Igualmente, la gobernanza turística requiere de liderazgos transformadores, capaces de cuestionar las relaciones de poder establecidas y de promover modelos alternativos de desarrollo. Este tipo de liderazgo no se impone, sino que se construye a través del respeto, la experiencia, la formación y la coherencia entre el discurso y la práctica. Pesonen (2022), postula que el liderazgo auténtico en turismo debe orientarse hacia la facilitación de procesos colectivos, más que hacia la acumulación de poder individual. Por ello, los programas de fortalecimiento institucional deben enfocarse en el desarrollo de capacidades de liderazgo comunitario, con especial atención a la inclusión de mujeres, jóvenes y representantes de grupos históricamente marginados.

La experiencia demuestra que cuando los líderes locales cuentan con legitimidad social, formación técnica y redes de apoyo interinstitucionales, las estrategias de gobernanza turística tienden a ser más participativas, resilientes y sostenibles. En el caso de Costa Rica, por ejemplo, diversas iniciativas de ecoturismo han prosperado gracias al papel de liderazgos visionarios que han sabido combinar conocimientos locales con herramientas de gestión empresarial y conservación ambiental (Gutiérrez et al., 2021). Estos liderazgos no solo han permitido atraer inversión y generar empleo, sino también consolidar identidades territoriales en torno al turismo responsable.

Figura 43. Impulso de la gobernanza turística sostenible por los líderes locales



Fuente: elaboración propia

Sin embargo, también existen riesgos asociados a una visión idealizada del liderazgo. En contextos donde no se promueve la rotación de cargos ni la rendición de cuentas, los liderazgos pueden derivar en estructuras autoritarias o clientelares, contrarias al principio de gobernanza democrática. Asimismo, la falta de mecanismos institucionales para reconocer y respaldar el conocimiento local puede llevar a su subordinación frente al saber técnico externo, debilitando los procesos de apropiación comunitaria. Al respecto, Rasoolimanesh et al. (2024), advierte que, sin una descolonización epistemológica profunda, las formas tradicionales de conocimiento continúan siendo marginalizadas en los proyectos de desarrollo.

Por tanto, resulta indispensable que las políticas de turismo reconozcan de manera explícita la centralidad del liderazgo y del conocimiento local en la configuración de modelos de gobernanza coherentes con la diversidad territorial (Kuščer et al., 2024). Esto implica establecer marcos normativos que legitimen las prácticas comunitarias, financiar programas de formación de liderazgos desde una perspectiva intercultural y fomentar espacios permanentes de deliberación pública. Solo así se podrá construir una gobernanza turística verdaderamente situada, capaz de responder a las complejidades del territorio y de promover un desarrollo más justo, equitativo y sostenible.

Figura 44. Gobernanza turística transformadora



Fuente: elaboración propia

En definitiva, el liderazgo y el conocimiento local no deben ser considerados como recursos auxiliares, sino como pilares estructurales de cualquier modelo de turismo con enfoque territorial y comunitario. Ambos elementos, cuando son reconocidos y fortalecidos adecuadamente, no solo incrementan la eficacia de las políticas públicas, sino que también democratizan el acceso a los beneficios del turismo y contribuyen a la construcción de sociedades más cohesionadas y resilientes. Así, su integración efectiva representa una condición sine qua non para avanzar hacia una gobernanza turística transformadora.

Referencias

- Aas, C., Ladkin, A., & Fletcher, J. (2005). Stakeholder collaboration and heritage management. *Annals of Tourism Research*, 32(1), 28–48. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2004.04.005>
- Abrams, P., Borrini-Feyerabend, G., Gardner, J., & Heylings, P. (2003). *Evaluating Governance: A Handbook to Accompany a Participatory Process for a Protected Area*. Pune.
- Almasov, N., & Orujov, E. (2025). Organizational and Economic Aspects of Mountain Tourism Management. *BIO Web of Conferences* 151(1). <https://doi.org/10.1051/bioconf/202515103015>
- Asrida, W., Rafi, M., Pane, R. P., Wazni, W., Yusri, A., Wicaksono, B., & Rahmat, A. F. (2025). Design of Strengthening in Agile Governance: Efforts to Develop the Tourism Sector Sustainably in Dayun Sub-District, Siak Regency. *E3S Web of Conferences*, 611(1). <https://doi.org/10.1051/e3sconf/202561104002>
- Ayuso, S. (2007). Comparing voluntary policy instruments for sustainable tourism: The experience of the Spanish hotel sector. *Journal of Sustainable Tourism*, 15(2), 144–159. <https://doi.org/10.2167/jost617.0>
- Baggio, R., Scott, N., & Cooper, C. (2010). Network science. A review focused on tourism. *Annals of Tourism Research*, 37(3), 802–827. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2010.02.008>
- Basyar, M. R., Mardiyanta, A., & Setijaningrum, E. (2025). Multi-Stakeholder Analysis in Building Tourism Resilience: Collaborative Governance Implementation in the Majapahit House Heritage Area, Indonesia. *Tourism and Hospitality*, 6(1). <https://doi.org/10.3390/tourhosp6010005>
- Beaumont, N., & Dredge, D. (2010). Local tourism governance: A comparison of three network approaches. *Journal of Sustainable Tourism*, 18(1), 7–28. <https://doi.org/10.1080/09669580903215139>
- Bello, F. G., Lovelock, B., & Carr, N. (2018). Enhancing community participation in tourism planning associated with protected areas in developing countries: Lessons from Malawi. *Tourism and Hospitality Research*, 18(3), 309–320. <https://doi.org/10.1177/1467358416647763>
- Bengtsson, M., & Kock, S. (2000). “Coopetition” in business networks - To cooperate and compete simultaneously. *Industrial Marketing Management*, 29(5), 411–426. [https://doi.org/10.1016/S0019-8501\(99\)00067-X](https://doi.org/10.1016/S0019-8501(99)00067-X)

- Benítez, N., Jorge, A., & Tapia, G. (2015). Retrospectiva, visibilización y revalorización de la herencia cultural del pueblo afro y afroecuatoriano, a través del turismo comunitario, para el buen vivir. *Turydes Revista Turismo y Desarrollo*, 8(18), 1-22.
- Berggruen, N., & Gardels, N. (2012). *Gobernanza inteligente para el siglo XXI: una vía intermedia entre Occidente y Oriente*. Penguin Random House. <https://doi.org/10.5347/01856383.0106.000250602>
- Beritelli, P., Bieger, T., & Laesser, C. (2007). Destination governance: Using corporate governance theories as a foundation for effective destination management. *Journal of Travel Research*, 46(1), 96–107. <https://doi.org/10.1177/0047287507302385>
- Bernardo, E., & Jorge, F. (2019). ¿Are local residents able to contribute to tourism governance? – impacts and perceptions in Cape Verde. *Pasos*, 17, 611–624.
- Biggs, S., & Matsuert, H. (1999). An actor-oriented approach for strengthening research and development capabilities in natural resource systems. *Public Administration and Development*, 19(3), 231–262.
- Blanco, A., Blázquez, M., De la Calle, M., Fernández, A., García, M., Lois, R., Mínguez, M.ª del C., Navalón, R., Navarro, E., & Troitiño, L. (2021). *Diccionario de turismo*. Cátedra Arte.
- Borges, M. do R., Eusébio, C., & Carvalho, N. (2014). Governance for sustainable tourism: A review and directions for future research. *European Journal of Tourism Research*, 7(1), 45–56.
- Bramwell, B. (2005). Interventions and policy instruments for sustainable tourism. In W. Theobald, (ed.). *Global tourism* (pp. 406–426). Elsevier.
- Bramwell, B. (2011). Governance, the state and sustainable tourism: a political economy approach. *Journal of Sustainable Tourism*, February 19(4-5), 37–41. <https://doi.org/10.1080/09669582.2011.576765>
- Bramwell, B., & Lane, B. (2000). *Tourism Collaboration and Partnerships: Politics, Practice and Sustainability*. Channel View Publications. <https://doi.org/10.1177/135676670100700308>
- Bramwell, B., & Lane, B. (2011). Critical research on the governance of tourism and sustainability. *Journal of Sustainable Tourism*, 19(4–5), 411–421. <https://doi.org/10.1080/09669582.2011.580586>

- Bramwell, B., & Pomfret, G. C. (2007). Planning for lake and lake shore tourism: Complexity, coordination and adaptation. *Anatolia*, 18(1), 43–66. <https://doi.org/10.1080/13032917.2007.9687035>
- Bramwell, B., & Sharman, A. (1999). Collaboration in local tourism policymaking. *Annals of Tourism Research*, 26(2), 392–415. [https://doi.org/10.1016/S0160-7383\(98\)00105-4](https://doi.org/10.1016/S0160-7383(98)00105-4)
- Breda, Z., Costa, R., & Costa, C. (2006). Do clusters and networks make small places beautiful? The case of Caramulo (Portugal). In L. Lazzeretti, & C. Petrillo, (eds.). *Tourism Local Systems and Networking*. Elsevier. <https://doi.org/10.4324/9780080462387>
- Buckley, R. (2012). Sustainable tourism: Research and reality. *Annals of Tourism Research*, 39(2), 528–546. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2012.02.003>
- Bulilan, C. M. R. (2021). From governing to selling tourism: Changing role of local government in the tourism development of Bohol, Philippines. *Southeast Asian Studies*, 10(2), 273–293. https://doi.org/10.20495/seas.10.2_273
- Burt, R. (1992). *Structural holes: The social structure of competition*. Harvard University Press.
- Casanueva, C., Gallego, Á., & García, M. (2014). Social network analysis in tourism. *Current Issues in Tourism*, December 19(12), 37–41. <https://doi.org/10.1080/13683500.2014.990422>
- Cerrillo, A. (2005). La gobernanza hoy: introducción. In A. Cerrillo, (ed.). *La gobernanza hoy: 10 textos de referencia* (pp. 19–29). Instituto Nacional de Administración Pública.
- Ciaschi, A., & de Andreis, F. (2024). Territorial management and promotion of the tourism offer: A study on the city of Benevento. *Documenti Geografici*, 1(3), 385–417. https://doi.org/10.19246/DOCUGEO2281-7549/202403_20
- Clarke, T., & Clegg, S. R. (1998). *Changing paradigms: The transformation of management for the 21st Century*. Harper Collins, London.
- Clarkson, M. E. (1995). A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. *Academy of Management Review*, 20(1), 92–117. <https://doi.org/10.5465/amr.1995.9503271994>
- Cooper, C., Scott, N., & Baggio, R. (2009). Network position and perceptions of destination stakeholder importance. *Anatolia*, 20(1), 33–45. <https://doi.org/10.1080/13032917.2009.10518893>

- Costa, N. (2013). The Applied Sociology of Tourism. The Up Skills of the Facilitator in the Italian Hospitality Industry. *Advances in Applied Sociology*, 03(01), 1–12. <https://doi.org/10.4236/aasoci.2013.31001>
- Crona, B., & Bodin, Ö. (2006). What You Know is Who You Know? Communication Patterns Among Resource Users as a Prerequisite for Co-management. *Ecology and Society*, 11(2). <https://doi.org/10.5751/es-01793-110207>
- Currie, R. R., Seaton, S., & Wesley, F. (2009). Determining stakeholders for feasibility analysis. *Annals of Tourism Research*, 36(1), 41–63. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2008.10.002>
- Damian, I. (2016). *Estudio de la sostenibilidad en destinos turísticos a través de la participación comunitaria: el caso de la Costa del Sol* [Tesis doctoral, Universidad de Málaga].
- D'Angella, F., & Go, F. M. (2009). Tale of two cities' collaborative tourism marketing: Towards a theory of destination stakeholder assessment. *Tourism Management*, 30(3), 429–440. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2008.07.012>
- Dare, M., Schirmer, J., & Vanclay, F. (2014). Community engagement and social licence to operate. *Impact Assessment and Project Appraisal*, 32(3), 188–197. <https://doi.org/10.1080/14615517.2014.927108>
- de Carvalho, P. L., Bandeira, M. L., & Cançado, A. C. (2024). The effect of communitybased tourism and regional development: a bibliometric study. *Developments in Corporate Governance and Responsibility*, 24(1), 185–213. <https://doi.org/10.1108/S2043-052320240000024008>
- De Fouloy, C. (2015, 10 de mayo). Association of Accredited Public Policy Advocates to the European Union. Governance in the Tourism Sector. <http://www.aalep.eu/governance-tourism-sector>
- De Matteis, F., Notaristefano, G., & Bianchi, P. (2021). Public—Private partnership governance for accessible tourism in marine protected areas (Mpas). *Sustainability (Switzerland)*, 13(15). MDPI AG. <https://doi.org/10.3390/su13158455>
- Dinica, V. (2009). Governance for sustainable tourism: A comparison of international and Dutch visions. *Journal of Sustainable Tourism*, 17(5), 583–603. <https://doi.org/10.1080/09669580902855836>

- Dodds, R. (2025). Balancing Tourism Development and Sustainability: A Multi-Stakeholder Approach in Tofino over 15 Years. *Sustainability (Switzerland)*, 17(2).
- Doherty, D., & Etziozi, A. (2003). *Voluntary simplicity: Responding to consumer culture*. Rowman & Littlefield.
- Dougill, A. J., Fraser, E. D. G., Holden, J., Hubacek, K., Prell, C., Reed, M. S., Stagl, S., & Stringer, L. C. (2006). Learning from doing participatory rural research: Lessons from the Peak District National Park. *Journal of Agricultural Economics*, 57(2), 259–275. <https://doi.org/10.1111/j.1477-9552.2006.00051.x>
- Dredge, D. (2001). Local government tourism planning and policy-making in New South Wales: Institutional development and historical legacies. *Current Issues in Tourism*, 4(2–4), 355–380. <https://doi.org/10.1080/13683500108667893>
- Dredge, D. (2006a). Networks, conflict and collaborative communities. *Journal of Sustainable Tourism*, 14(6), 562–581. <https://doi.org/10.2167/jost567.0>
- Dredge, D. (2006b). Policy networks and the local organisation of tourism. *Tourism Management*, 27(2), 269–280. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2004.10.003>
- Dredge, D., & Jenkins, J. (2007). *Tourism planning and policy*. John Wiley.
- Dredge, D., & Pforr, C. (2008). Policy networks and tourism governance. In N. Scott, R. Baggio, & C. Cooper, (eds.). *Network analysis and tourism: From theory to practice* (pp. 58–78). Channel View Publications. https://doi.org/10.1007/978-94-011-0641-2_8
- Dredge, D., & Thomas, P. (2009). Mongrel management, public interest and protected area management in the Victorian Alps, Australia. *Journal of Sustainable Tourism*, 17(2), 249–267.
- Dryzek, J. S., & Berejikian, J. (1993). Reconstructive Democratic Theory. *American Political Science Review*, 87(1), 48–60. <https://doi.org/10.2307/2938955>
- Duran, C. (2013). *Governance for the Tourism Sector and its Measurement*. UNWTO Statistics and TSA. <https://doi.org/10.18111/9789284415632>
- Edgar, B. L., Marshall, C., & Bassett, M. (2006). *Partnerships: Putting Good Governance Principles in Practice*. Institute On Governance.

- Frances, J., Levacic, R., Mitchell, J., & Thompson, G. (1991). Introduction. In G. Thompson, J. Frances, R. Levacic, & J. Mitchell, (eds.). *Markets, hierarchies, and networks: the coordination of social life* (pp. 1–19). Sage.
- Freeman, L. (1978). Centrality in social networks conceptual clarification. *Social Networks*, 1(3), 215–239.
- Freeman, R. (1984). *Strategic management: a stakeholder approach*. Pitman.
- Friedman, A., & Miles, S. (2006). *Stakeholders: Theory and practice*. Oxford University Press.
- Fyall, A., & Garrod, B. (1997). Sustainable tourism: towards a methodology for implementing the concept. In J. Stabler, (ed.). *Tourism and sustainability: Principles to practice: Vol. III* (pp. 51–68). CAB International.
- Fyall, A., & Garrod, B. (2005). *Tourism marketing: A collaborative approach*. Channel View Publications.
- García, F. A., Dos Santos, A., & Hosseini, S. (2022). Transición hacia los destinos turísticos inteligentes: Análisis desde de la perspectiva de los agentes turísticos de Lisboa. *Journal of Tourism Analysis* 29(2), 194–233. <https://doi.org/10.53596/jta.v29i2.435>
- Gössling, S., Hall, C. M., Peeters, P., & Scott, D. (2010). The future of tourism: Can tourism growth and climate policy be reconciled? A mitigation perspective. *Tourism Recreation Research*, 35(2), 119–130. <https://doi.org/10.1080/02508281.2010.11081628>
- Guo, Y., & Li, S. (2024). Multi-level governance of low-carbon tourism in rural China: Policy evolution, implementation pathways, and socio-ecological impacts. *Frontiers in Environmental Science*, 12(1). <https://doi.org/10.3389/fenvs.2024.1482713>
- Graham, J., Amos, B., & Plumptre, T. (2003). *Governance principles for protected areas in the 21 St century*. Institute On Governance.
- Gutiérrez, L., Eliana, C., & Carlos, L.-M. (2021). Ecoturismo sostenible: benchmarking del caso de Costa Rica para impulsar el turismo en Colombia. *Turismo y Sociedad*, 29(1), 239–262. <https://doi.org/10.18601/01207555.n29.11>
- Haid, M., Albrecht, J. N., & Finkler, W. (2023). Barriers to the implementation of sustainability in tourism destinations: Evidence from Tyrol, Austria, and the South Island of New Zealand. *International Journal of Tourism Policy*, 13(6), 525–542. <https://doi.org/10.1504/IJTP.2023.134513>

- Hall, C. M. (1999). Rethinking collaboration and partnership: A public policy perspective. *Journal of Sustainable Tourism*, 7(3–4), 274–289. <https://doi.org/10.1080/09669589908667340>
- Hall, C. M. (2008). *Tourism planning: Policies, processes and relationships*. Prentice-Hall.
- Hall, C. M. (2011a). A typology of governance and its implications for tourism policy analysis. *Journal of Sustainable Tourism*, 19(4–5), 437–457. <https://doi.org/10.1080/09669582.2011.570346>
- Hall, C. M. (2011b). Biosecurity, tourism and mobility: Institutional arrangements for managing tourism-related biological invasions. *Journal of Policy Research in Tourism, Leisure and Events*, 3(3), 256–280. <https://doi.org/10.1080/19407963.2011.576868>
- Hall, C. M., & Williams, A. M. (2008). *Tourism and Innovation*. Routledge.
- Hare, M., & Pahl-Wostl, C. (2002). Stakeholder Categorisation in Participatory Integrated Assessment Processes. *Integrated Assessment*, 3(1), 50–62. <https://doi.org/10.1076/iaij.3.1.50.7408>
- Harvey, D. (2005). *A Brief History of Neoliberalism*. Oxford University Press.
- Hawkins, R., & Bohdanowicz, P. (2011). *Responsible hospitality: theory and practice*. Goodfellow Publishers Ltd.
- Héritier, A. (2002). New modes of governance in Europe: Policy-making without legislating? In A. Héritier, (ed.). *Common Goods: Reinventing European Integration Governance* (pp. 186–206). Rowman & Littlefield.
- Heslinga, J., Groote, P., & Vanclay, F. (2019). Strengthening governance processes to improve benefit-sharing from tourism in protected areas by using stakeholder analysis. *Journal of Sustainable Tourism*, 27(6), 773–787. <https://doi.org/10.1080/09669582.2017.1408635>
- Higgins-Desbiolles, F. (2006). More than an “industry”: The forgotten power of tourism as a social force. *Tourism Management*, 27(6), 1192–1208. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2005.05.020>
- Hjalager, A. M., Konu, H., Huijbens, E. H., Björk, P., Nordin, S., & Tuohino, A. (2011). Innovating and re-branding Nordic wellbeing tourism (Final report from a joint NICE research project). *Nordic Council of Ministers*, 78.

- Hoff, J. (2004). *A constructivist bottom-up approach to governance: the need for increased theoretical and methodological awareness in research*. Manchester University Press.
- Hossain, Md. K., Hanafiah, M. H., & Hamid, A. B. A. (2025). Economic Conditions, Tourism Destination Competitiveness and Tourism Performance: Unravelling the Dynamics in Middle-Income Countries. *Tourism and Management Studies*, 21(1), 127-139. <https://doi.org/10.18089/tms.20250108>
- Hovik, S., & Stokke, K. B. (2007). Network governance and policy integration - The case of regional coastal zone planning in Norway. *European Planning Studies*, 15(7), 927-944. <https://doi.org/10.1080/09654310701356647>
- Husata, R. (2014). Conceptualización del término Gobernanza y su vinculación con la Administración Pública. *Encrucijada. Revista Electrónica Del Centro de Estudios En Administración Pública*, (18). <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.22201/fcpys.20071949e.2014.18>
- Islahuddin, & Tun Ismail, W. N. A. (2024). Challenges and Opportunities for Implementing Innovative Green Tourism Practices: Evidence from Indonesia. *Planning Malaysia*, 22(6), 467-482. <https://doi.org/10.21837/pm.v22i34.1642>
- Jamal, T., & Getz, D. (1999). Community roundtables for tourism-related conflicts: The dialectics of consensus and process structures. *Journal of Sustainable Tourism*, 7(3-4), 290-313. <https://doi.org/10.1080/09669589908667341>
- Jamal, T., & Watt, E. M. (2011). Climate change pedagogy and performative action: Toward community-based destination governance. *Journal of Sustainable Tourism*, 19(4-5), 571-588. <https://doi.org/10.1080/09669582.2011.575227>
- Joppe, M. (2018). Tourism policy and governance: Quo vadis? *Tourism Management Perspectives*, 25, 201-204. <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2017.11.011>
- Kelly, M. E. (2009). *Yikes, there's a tourist in town: Guidance for local planners*. DCLG Publications.
- Khamung, R., & Hsu, P. S. (2021). A Process of Change for Tourism Destination Management: Renewal Strategies for Small Businesses at the Bangsaen Beach after the COVID-19 Pandemic. *Change Management* 21(1), 73-93. <https://doi.org/10.18848/2327-798X/CGP/V21I01/73-93>

- Khazaei, A., Elliot, S., & Joppe, M. (2015). An application of stakeholder theory to advance community participation in tourism planning: The case for engaging immigrants as fringe stakeholders. *Journal of Sustainable Tourism*, 23(7), 1049-1062. <https://doi.org/10.1080/09669582.2015.1042481>
- King, B., Pizam, A., & Milman, A. (1993). Social impacts of tourism. Host perceptions. *Annals of Tourism Research*, 20(4), 650-665.
- Kjaer, A. (2004). *Governance*. Polity Press.
- Kolstad, I., & Søreide, T. (2009). Corruption in natural resource management: Implications for policy makers. *Resources Policy*, 34(4), 214-226. <https://doi.org/10.1016/j.resourpol.2009.05.001>
- Kooiman, J. (1993). Findings, Speculations and Recommendations. In J. Kooiman, (ed.). *Modern Governance: New Government-Society Interactions* (pp. 249-262). Sage.
- Kooiman, J. (2003). *Governing as governance*. Sage. <https://doi.org/10.4135/9781446215012>
- Kumar, M., & Mandal, S. K. (2025). Tourism and Community Development: A Holistic Perspective from the Local Community in Bodhgaya. *Journal of Environmental and Earth Sciences*, 7(3), 133-150. <https://doi.org/10.30564/jees.v7i3.8045>
- Kuščer, K., Peters, M., & Schönherr, S. (2024). Tourism Policymaking in Troubling Times: Sustainability-Driven Challenges, Implemented Policies, and Goals for Sustainable Development. *Sustainability (Switzerland)*, 16(23). <https://doi.org/10.3390/su162310599>
- Ladkin, A., & Martinez Bertramini, A. (2002). Collaborative tourism planning: A case study of Cusco, Peru. *Current Issues in Tourism*, 5(2), 71-93. <https://doi.org/10.1080/13683500208667909>
- Lalicic, L., & Önder, I. (2018). Residents' involvement in urban tourism planning: Opportunities from a smart city perspective. *Sustainability*, 10(6). <https://doi.org/10.3390/su10061852>
- Laumann, E. O., Marsden, P. V., & Prensky, D. (1989). The Boundary Specification Problem in Network Analysis. In R. Burt, & J. Minor, (eds.). *Applied network analysis: A methodological introduction* (pp. 67-87). Sage.

- Laurance, W. F. (2004). The perils of payoff: Corruption as a threat to global biodiversity. In *Trends in Ecology and Evolution* (pp. 399–401). Elsevier Current Trends. <https://doi.org/10.1016/j.tree.2004.06.001>
- Laws, E., Agrusa, J., Scott, N., & Richins, H. (2011). Tourist Destination Governance: Practice, Theory, and Issues. En H. Laws, y J. Richins, (ed.). *Tourist destination governance Practice, Theory and Issues* (pp. 1–16). <https://doi.org/10.1108/ijchm.2012.24.5.810.1>
- Lazega, E., Wasserman, S., & Faust, K. (1995). Social Network Analysis: Methods and Applications. *Revue Française de Sociologie*, 36(4). <https://doi.org/10.2307/3322457>
- Lequeux-Dincă, A.-I., & Teodorescu, C. (2024). Governance and Development of Tourism in Rural Areas through the Lens of Media in South Bukovina (Romania). *Agriculture (Switzerland)*, 14(9). <https://doi.org/10.3390/agriculture14091462>
- Liu, Z. (2003). Sustainable tourism development: A critique. *Journal of Sustainable Tourism*, 11(6), 459–475. <https://doi.org/10.1080/09669580308667216>
- Lockwood, M. (2010). Good governance for terrestrial protected areas: A framework, principles and performance outcomes. *Journal of Environmental Management*, 91(3), 754–766. <https://doi.org/10.1016/j.jenvman.2009.10.005>
- Luna, A. (2016). Los observatorios ciudadanos como estrategias de acción colectiva para el fortalecimiento de la rendición de cuentas social en México: estudio de caso red mexicana por ciudades justas democráticas y sustentables. *Praxis Sociológica*, 1(21), 195–212.
- Madrid Flores, F. (2009). *Aplicaciones de la gobernanza en las PYMES para una mejor toma de decisiones en la industria turística. El sistema Datatur México*. Primera Conferencia Internacional Sobre La Medición y El Análisis Económico Del Turismo Regional Donostia-San Sebastián.
- Mansor, N. A., Ibrahim, M., Rusli, S. A., Simpong, D. B., Razak, N. F. A., Samengon, H., Ridzuan, N. A., & Othman, N. A. (2019). Empowering indigenous communities through participation in tourism. *International Journal of Tourism Anthropology* 7(3-4), 309–329.
- March, R., & Wilkinson, I. (2009). Conceptual tools for evaluating tourism partnerships. *Tourism Management*, 30(3), 455–462. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2008.09.001>

- Marzo-Navarro, M., Pedraja-Iglesias, M., & Vinzón, L. (2017). Key variables for developing integrated rural tourism. *Tourism Geographies*, 19(4), 575–594. <https://doi.org/10.1080/14616688.2017.1336785>
- Mathew, A., & Sushanth, S. J. (2025). *Sustainable Tourism: A Community-Inclusive Approach in the Case of Manori, Mumbai*. Springer.
- Matshusa, K., & Leonard, L. (2023). Proposed Governance Model for Geotourism and Geoheritage in South Africa and the Implications for Africa. *Geoheritage*, 15(1). <https://doi.org/10.1007/s12371-022-00783-9>
- McCombes, L., Vanclay, F., & Evers, Y. (2015). Putting social impact assessment to the test as a method for implementing responsible tourism practice. *Environmental Impact Assessment Review*, 55, 156–168. <https://doi.org/10.1016/j.eiar.2015.07.002>
- Mhone, G., & Edigheji, O. (2003). Globalisation and the challenges of governance in the new South Africa: introduction. In G. Mhone, & O. Edigheji, (eds.). *Governance in the New South Africa: The Challenges of Globalisation*. University of Cape Town Press.
- Mintzberg, H. (2005). *La estructuración de las organizaciones*. Ariel.
- Moscardo, G. (2011). The role of knowledge in good governance for tourism. In E. Laws, E. Richins, J. Agrusa, & N. Scott, (eds.). *Tourist Destination Governance: Practice, Theories and Issues* (pp. 67–80). CABI. <https://doi.org/10.1079/9781845937942.0067>
- Muñoz, A., & Velasco, M. (2015). Colaboración y gobernanza para el desarrollo turístico. Aranjuez como estudio de caso. *Cuadernos de Turismo*, 35, 311–334. <https://doi.org/10.6018/turismo.35.221631>
- Newman, J. (2001). *Modernising Governance. New Labour, Policy and Society*. Sage.
- Nissen, M. E., & Levitt, R. E. (2004). Agent-based modeling of knowledge dynamics. *Knowledge Management Research & Practice*, 2(3), 169–183. <https://doi.org/10.1057/palgrave.kmrp.8500039>
- Novelli, M., Schmitz, B., & Spencer, T. (2006). Networks, clusters and innovation in tourism: A UK experience. *Tourism Management*, 27(6), 1141–1152. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2005.11.011>
- Ochoa-Zuluaga, G. I. (2019). Influencias del turismo global sobre el territorio amazónico. *Bitácora Urbano Territorial*, 29(2), 127-134. <https://doi.org/10.15446/bitacora.v29n2.66308>

- Olsson, P., Folke, C., & Hahn, T. (2004). Social-ecological transformation for ecosystem management: The development of adaptive co-management of a wetland landscape in southern Sweden. *Ecology and Society*, 9(4).
- Organisation for Economic Cooperation and Development (OECD). (1995). *Governance in transition: Public management in OECD countries*. OECD/PUMA.
- Pavlovich, K. (2001). The twin landscapes of waitomo: Tourism network and sustainability through the landcare group. *Journal of Sustainable Tourism*, 9(6), 491–504. <https://doi.org/10.1080/09669580108667416>
- Pavlovich, K. (2003). The evolution and transformation of a tourism destination network: The Waitomo Caves, New Zealand. *Tourism Management*, 24(2), 203–216. [https://doi.org/10.1016/S0261-5177\(02\)00056-0](https://doi.org/10.1016/S0261-5177(02)00056-0)
- Pechlaner, H., Herntrei, M., & Kofi, L. (2009). Growth strategies in mature destinations: linking spatial planning with product development. *Tourism Review*, 57(3), 285–307.
- Pechlaner, H., & Tschurtschenthaler, P. (2003). Tourism policy, tourism organisations and change management in Alpine regions and destinations: A European perspective. *Current Issues in Tourism*, 6(6), 508–539. <https://doi.org/10.1080/13683500308667967>
- Pesonen, J. (2022). *Management and Leadership for Digital Transformation in Tourism*. *En Handbook of e-Tourism*. Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-030-48652-5_68
- Peters, B. G. (2000). Governance and comparative politics. In J. Pierre, (ed.). *Debating Governance: Authority, Steering, and Democracy* (pp. 36–53). Oxford University Press.
- Pfeffer, J., & Salancik, G. R. (1978). *The External Control of Organizations. A resource dependence perspective*. Harper & Row. <https://doi.org/10.2307/2392573>
- Pham, K., Andereck, K. L., & Vogt, C. A. (2025). Stakeholders' involvement in an evidence-based sustainable tourism plan. *Journal of Sustainable Tourism*, 33(4), 673–696. Routledge. <https://doi.org/10.1080/09669582.2023.2259117>

- Phuc, H. N., & Nguyen, H. M. (2023). The importance of collaboration and emotional solidarity in residents' support for sustainable urban tourism: Case study Ho Chi Minh City. *Journal of Sustainable Tourism*, 31(2), 245–264. <https://doi.org/10.1080/09669582.2020.1831520>
- Phuthong, T. (2021). Developing a competitive model for health and well-being tourism destinations in Thailand: confirmatory factor analysis approach. *Geojournal of Tourism and Geosites*, 39(4), 1439–1449. <https://doi.org/10.30892/gtg.394spl15-788>
- Pierre, J. (2000). Introduction: Understanding governance. In J. Pierre, (ed.). *Debating governance: Authenticity, steering and democracy* (pp. 1–12). Oxford University Press.
- Pierre, J., & Peters, B. G. (2000). *Governance, politics and the state*. St. Martin's Press.
- Pierre, J., & Peters, B. G. (2005). *Governing complex societies: Trajectories and scenarios*. Palgrave. <https://doi.org/10.1057/9780230512641>
- PNUD. (1994). *Gobernanza Para El Desarrollo Humano Sostenible*. El Buen Gobierno y de Desarrollo Humano Sostenible. <https://n9.cl/7x1jjz>
- PNUD. (1997). *Governance for sustainable human development*. United Nations Development Programme.
- Prell, C., Hubacek, K., & Reed, M. (2009). Stakeholder analysis and social network analysis in natural resource management. *Society and Natural Resources*, 22(6), 501–518. <https://doi.org/10.1080/08941920802199202>
- Provan, K. G., & Kenis, P. (2007). Modes of network governance: Structure, management, and effectiveness. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(2), 229–252. <https://doi.org/10.1093/jopart/mum015>
- Provan, K. G., & Milward, H. B. (2001). Do networks really work? A framework for evaluating public-sector organizational networks. *Public Administration Review*, 61(4), 414–423. <https://doi.org/10.1111/0033-3352.00045>
- Pulido Fernández, M. (2014). *Metodología para la implantación de la gobernanza como herramienta de gestión de destinos turísticos* [Tesis doctoral, Universidad de Jaén].
- Pulido-Fernández, J. I., & Pulido-Fernández, M. de la C. (2018). Proposal for an Indicators System of Tourism Governance at Tourism Destination Level. *Social Indicators Research*, 137(2), 695–743.

- Pulido-Fernández, M. de la C., & Pulido-Fernández, J. I. (2019). Is there a good model for implementing governance in tourist destinations? The opinion of experts. *Sustainability (Switzerland)*, 11(12). <https://doi.org/10.3390/su10023342>
- Qian, C., Sasaki, N., Jourdain, D., Kim, S. M., & Shivakoti, P. G. (2017). Local livelihood under different governances of tourism development in China – A case study of Huangshan mountain area. *Tourism Management*, 61, 221-233. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2017.01.006>
- Queiroz, F., & Rastrollo-Horrillo, M.-Á. (2015). El estado del arte en gobernanza de destinos turísticos. *Tourism & Management Studies*, 11(2), 47–55. <https://doi.org/10.18089/tms.2015.11206>
- Rakitovac, K. A., Vojnović, N., & Urošević, N. (2021). Community participation in sustainable valorisation of cultural heritage: The case of the municipality of Vrsar. *Academica Turistica*, 14(1), 7–22. <https://doi.org/10.26493/2335-4194.14.7-22>
- Rasoolimanesh, S. M., Wang, M., Ragavan, N. A., & Poulain, J.-P. (2024). *Tourism governance towards sustainability: A review and a metagovernance model*. Edward Elgar Publishing Ltd. <https://doi.org/10.4337/9781802203219.00027>
- Reed, M. S., Graves, A., Dandy, N., Posthumus, H., Hubacek, K., Morris, J., Prell, C., Quinn, C. H., & Stringer, L. C. (2009). Who's in and why? A typology of stakeholder analysis methods for natural resource management. *Journal of Environmental Management*, 90(5), 1933–1949. <https://doi.org/10.1016/j.jenvman.2009.01.001>
- Reindrawati, D. Y. (2023). Challenges of community participation in tourism planning in developing countries. *Cogent Social Sciences*, 9(1). <https://doi.org/10.1080/23311886.2022.2164240>
- Rhodes, R. A. W. (1996). The New Governance: Governing without Government. *Political Studies*, 44(4), 652–667. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9248.1996.tb01747.x>
- Rhodes, R. A. W. (1997). *Understanding governance: Policy networks, governance, reflexivity and accountability*. Open University Press.
- Ruhanen, L., Scott, N., Ritchie, B., & Tkaczynski, A. (2010). Governance: a review and synthesis of the literature. *Tourism Review*, 65(4), 4–16. <https://doi.org/10.1108/16605371011093836>

- Ruiz-Ballesteros, E., & Brondizio, E. (2013). Building Negotiated Agreement: The Emergence of Community-Based Tourism in Floreana (Galápagos Islands). *Human Organization*, 72(4), 323-335.
- Russell, S. V., Lafferty, G., & Loudoun, R. (2008). Examining tourism operators' responses to environmental regulation: The role of regulatory perceptions and relationships. *Current Issues in Tourism*, 11(2), 126-143. <https://doi.org/10.2167/cit319.0>
- Saarinen, J. (2006). Traditions of sustainability in tourism studies. *Annals of Tourism Research*, 33(4), 1121-1140. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2006.06.007>
- Sainaghi, R. (2006). From contents to processes: Versus a dynamic destination management model (DDMM). *Tourism Management*, 27(5), 1053-1063. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2005.09.010>
- Saxena, G. (2005). Relationships, networks and the learning regions: Case evidence from the Peak District National Park. *Tourism Management*, 26(2), 277-289. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2003.11.013>
- Scott, J. (1991). *Social Network Analysis. A handbook*. Sage.
- Scott, J., & Trubek, D. M. (2002). Mind the gap: Law and new approaches to governance in the European union. *European Law Journal*, 8(1), 1-18.
- Scott, N., Baggio, R., & Cooper, C. (2008). *Network analysis and tourism: From theory to practice*. Channel View Publications. <https://doi.org/10.3727/108354209789705057>
- Scott, N., Cooper, C., & Baggio, R. (2008). Destination Networks. Four Australian Cases. *Annals of Tourism Research*, 35(1), 169-188. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2007.07.004>
- Scott, N., & Marzano, G. (2015). Governance of tourism in OECD countries. *Tourism Recreation Research*, 40(2), 181-193. <https://doi.org/10.1080/02508281.2015.1041746>
- Scuttari, A., Windegger, F., Wallnöfer, V., & Pechlaner, H. (2025). Bridging the science-policy gap in sustainable tourism: Evidence from a multiple case study analysis of UNWTO INSTO sustainable tourism observatories. *Journal of Sustainable Tourism*, 33(4), 628-652. <https://doi.org/10.1080/09669582.2023.2279023>

- Sentanu, I. G. E. P. S., Haryono, B. S., Zamrudi, Z., & Praharjo, A. (2023). Challenges and successes in collaborative tourism governance: A systematic literature review. *European Journal of Tourism Research* 33(1). <https://doi.org/10.54055/ejtr.v33i.2669>
- Shiple, R., & Kovacs, J. F. (2008). Good governance principles for the cultural heritage sector: Lessons from international experience. *Corporate Governance*, 8(2), 214–228. <https://doi.org/10.1108/14720700810863823>
- Shone, M. C., & Ali Memon, P. (2008). Tourism, public policy and regional development: A turn from neo-liberalism to the new regionalism. *Local Economy*, 23(4), 290–304. <https://doi.org/10.1080/02690940802408011>
- Shridhar, R., & Udayakumar, R. (2024). Developing A Tourism Information Portal Using Web Technologies and Database Management. *Indian Journal of Information Sources and Services*, 14(3), 71–76. <https://doi.org/10.51983/ijiss-2024.14.3.10>
- Siddiqi, S., Masud, T. I., Nishtar, S., Peters, D. H., Sabri, B., Bile, K. M., & Jama, M. A. (2009). Framework for assessing governance of the health system in developing countries: Gateway to good governance. *Health Policy*, 90(1), 13–25. <https://doi.org/10.1016/j.healthpol.2008.08.005>
- Slocum, S. L. (2023). The Influence of Government Controlled DMOs on Destination Competitiveness: The Case of Belarus. *Tourism Planning and Development*, 20(5), 870–884. <https://doi.org/10.1080/21568316.2021.1958915>
- Sofield, T., & Lia, S. (2011). Tourism governance and sustainable national development in China: A macro-level synthesis. *Journal of Sustainable Tourism*, 19(4–5), 501–534. <https://doi.org/10.1080/09669582.2011.571693>
- Stoker, G. (1998). Governance as theory: five propositions. *International Social Science Journal*, 50(155), 17–28. <https://doi.org/10.1111/1468-2451.00106>
- Soltani, R., & Ghaderi, Z. (2025). *Rural tourism initiatives and governance: An insight from Iran*. Routledge. <https://doi.org/10.1080/13032917.2025.2475017>
- Svensson, B., Nordin, S., & Flagestad, A. (2005). A governance perspective on destination development-exploring partnerships, clusters and innovation systems. *Tourism Review*, 60(2), 32–37. <https://doi.org/10.1108/ebo58455>

- Terzić, A., Jovičić, A., & Simeunović-Bajić, N. (2014). Community role in heritage management and sustainable tourism development: Case study of the Danube region in Serbia. *Transylvanian Review of Administrative Sciences*, (1), 183-201.
- Thomas, R. (2007). Tourism partnerships and small firms: power, participation and partition. *The International Journal of Entrepreneurship and Innovation*, 8(1), 37-43.
- Treib, O., Bähr, H., & Falkner, G. (2007). Modes of governance: Towards a conceptual clarification. *Journal of European Public Policy*, 14(1), 1-20. <https://doi.org/10.1080/135017606061071406>
- Trejo, G. Z., Freites, Z. M., & Caridad, M. I. C. (2021). Participación comunitaria en la formulación de política pública turística: Sistematizando su proceso legitimador. *Juridicas CUC*, 18(1), 497-518. <https://doi.org/10.17981/JURIDCUC.18.1.2022.20>
- Tyler, D., & Dinan, C. (2001). The role of interested groups in England's emerging tourism policy network. *Current Issues in Tourism*, 4(2-4), 210-252. <https://doi.org/10.1080/13683500108667888>
- Viken, A. (2006). Svalbard, Norway. In G. Baldacchino, (ed.). *Extreme Tourism: Lessons from the World's Cold Water Islands* (pp. 129-144). Elsevier. <https://doi.org/10.4324/9780080458779>
- Volgger, M., & Pechlaner, H. (2014). Requirements for destination management organizations in destination governance: Understanding DMO success. *Tourism Management*, 41, 64-75. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2013.09.001>
- Waligo, V. M., Clarke, J., & Hawkins, R. (2013). Implementing sustainable tourism: A multi-stakeholder involvement management framework. *Tourism Management*, 36, 342-353. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2012.10.008>
- Wang, Y., & Krakover, S. (2008). Destination marketing: Competition, cooperation or co-competition? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 20(2), 126-141. <https://doi.org/10.1108/09596110810852122>
- Watkins, M., & Bell, B. (2002). The experience of forming business relationships in tourism. *International Journal of Tourism Research*, 4(1), 15-28. <https://doi.org/10.1002/jtr.337>

- Yee, A. S. (2004). Cross-national concepts in supranational governance: State-society relations and EU policy making. *ç Governance -An International Journal of Policy and Administration*, 17(4), 487–524. <https://doi.org/10.1111/j.0952-1895.2004.00255.x>
- Yüksel, F., Bramwell, B., & Yüksel, A. (2005). Centralized and decentralized tourism governance in Turkey. *Annals of Tourism Research*, 32(4), 859–886. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2004.09.006>
- Zaenuri, M. (2023). From Participatory Governance to Collaborative Governance for Disaster-Tourism. *Sociologia y Tecnociencia*, 13(1), 6-25. <https://doi.org/10.24197/st.1.2023.6-25>
- Zakariya, K., Tukiman, I., Nizarudin, N. D., & Harun, N. Z. (2025). Community, culture and conservation: Mapping the biocultural landscape resources of Sungai Tembus, seberang perai for tourism. *Planning Malaysia*, 23(1), 273-287. <https://doi.org/10.21837/pm.v23i35.1678>
- Zapata, M. J., & Hall, C. M. (2012). Public-private collaboration in the tourism sector: Balancing legitimacy and effectiveness in local tourism partnerships. The Spanish case. *Journal of Policy Research in Tourism, Leisure and Events*, 4(1), 61–83. <https://doi.org/10.1080/19407963.2011.634069>
- Zapata, M. J., Hall, C. M., Lindo, P., & Vanderschaeghe, M. (2011). Can community-based tourism contribute to development and poverty alleviation? Lessons from nicaragua. *Current Issues in Tourism*, 14(8), 725–749. <https://doi.org/10.1080/13683500.2011.559200>
- Zeppel, H. (2012). Collaborative governance for low-carbon tourism: Climate change initiatives by Australian tourism agencies. *Current Issues in Tourism*, 15(7), 603–626. <https://doi.org/10.1080/13683500.2011.615913>
- Ziari, K., & Mosleh, L. (2025). Enhancing environmental sustainability through the sustainable urban tourism: Case study of northern Tehran, Iran. *Geojournal of Tourism and Geosites*, 58(1), 492–500. <https://doi.org/10.30892/gtg.58146-1431>



Religación
Press
Ideas desde el Sur Global



Religación
Press

ISBN: 978-9942-561-37-4

