



**VISIÓN PATRIMONIAL**  
**DE LA**  
**GESTIÓN Y OPERACIÓN**  
**TURÍSTICA**



**SIVAL**  
**EDITORIAL**

Editorial Académica y Científica

**Diego Mauricio Calvopiña Andrade**  
**Bacilio Segundo Pomaina Pilamunga**  
**Roberto Carlos Vega Bonilla**  
**Carlos Fernando Inga Aguagallo**  
**Margoth Isabel Cali Pereira**

**VISIÓN PATRIMONIAL DE LA  
GESTIÓN Y OPERACIÓN TURÍSTICA**

## DATOS TÉCNICOS DE PUBLICACIÓN INTERNACIONAL

Título: Visión patrimonial de la gestión y operación turística

Autores: Diego Mauricio Calvopiña Andrade, Bacilio Segundo Pomaina Pilamunga, Roberto Carlos Vega Bonilla, Carlos Fernando Inga Aguagallo, Margoth Isabel Cali Pereira.

Editor: Editorial SIVAL

Diseño de tapa: Editorial SIVAL

Corrección de estilo: Editorial SIVAL

Formato: PDF

Páginas: 161 pág.

Requisitos de sistema: Adobe Acrobat Reader

ISBN: 978-9942-7419-9-8

Diego Mauricio Calvopiña Andrade  
Universidad Nacional de Chimborazo  
dcalvopina@unach.edu.ec  
<https://orcid.org/0009-0005-1003-4030>

Bacilio Segundo Pomaina Pilamunga  
Universidad Intercultural de las Nacionalidades y Pueblos Indígenas Amawtay  
Wasi  
bacilio.pomaina@uaw.edu.ec  
<https://orcid.org/0000-0003-1700-1969>

Roberto Carlos Vega Bonilla  
Universidad Nacional de Chimborazo  
roberto.vega@unach.edu.ec  
<https://orcid.org/0009-0003-9874-0460>

Carlos Fernando Inga Aguagallo  
Universidad Intercultural de las Nacionalidades y Pueblos Indígenas Amawtay  
Wasi  
carlos.inga@uaw.edu.ec  
<https://orcid.org/0000-0003-1929-4427>

Margoth Isabel Cali Pereira  
Universidad Nacional de Chimborazo  
mcali@unach.edu.ec  
<https://orcid.org/0009-0008-6484-9421>

## PRÓLOGO

La gestión y operación turística desde una visión patrimonial exige un cambio de paradigma en la planificación de los destinos. No se trata simplemente de explotar un recurso, sino de administrar un legado que pertenece a las generaciones futuras, lo cual requiere una alineación entre la teoría académica y la práctica operativa en el territorio. Este compendio analiza desde los fundamentos teóricos del ecosistema turístico hasta los indicadores de calidad necesarios para medir el impacto real de la actividad sobre los bienes materiales e inmateriales. A lo largo de los capítulos, se exploran estrategias para que la rentabilidad económica no comprometa la integridad de los sitios históricos o naturales, promoviendo un modelo de desarrollo equitativo y resiliente ante los desafíos globales.

El primer bloque de esta estructura establece que el éxito del turismo patrimonial reside en la transición ética del recurso al activo, donde la puesta en valor debe equilibrar la conservación técnica con la rentabilidad económica. Bajo una gobernanza participativa y marcos legales estrictos, la gestión de destinos se aleja del modelo de masas para priorizar la capacidad de carga y la protección del entorno. Este enfoque sistémico asegura que la explotación comercial no erosione la esencia del sitio, integrando a la comunidad local como guardiana y beneficiaria directa del ecosistema turístico.

El éxito del turismo patrimonial reside en una transición ética que transforma el recurso básico en un activo estratégico, donde la puesta en valor debe equilibrar la conservación técnica con la rentabilidad económica. Bajo una gobernanza participativa y marcos legales estrictos, la gestión de destinos contemporánea se

aleja definitivamente del modelo de masas para priorizar la capacidad de carga y la protección integral del entorno natural y cultural. Este enfoque sistémico asegura que la explotación comercial no erosione la esencia del sitio, integrando a la comunidad local no solo como espectadora, sino como guardiana y beneficiaria directa del ecosistema turístico regional.

En la dimensión operativa, la calidad se manifiesta a través de una interpretación del patrimonio profunda y una logística diseñada para minimizar el impacto físico, apoyada en herramientas digitales que enriquecen la visita sin alterar el soporte histórico. El ciclo se cierra con un modelo de evaluación que trasciende lo económico, utilizando KPIs de conservación y medición de calidad percibida para garantizar una experiencia de aprendizaje. En última instancia, la gestión se proyecta hacia el futuro mediante la resiliencia climática, asegurando que la conexión emocional y cognitiva del visitante sea el motor de una sostenibilidad duradera.

## INDICE

PRÓLOGO .....	5
INDICE .....	7
CAPÍTULO 3.....	9
3.1 Operación turística y experiencia del visitante .....	9
3.2 Interpretación del patrimonio y mediación cultural.....	9
3.2.1 Técnicas para la comprensión y el valor simbólico .....	15
3.2.2 Logística operativa y diseño de itinerarios.....	16
3.2.3 Criterios de accesibilidad y seguridad .....	16
3.3 Digitalización y nuevas tecnologías en la experiencia .....	18
3.4 Patrimonio.....	19
3.5 Patrimonio natural .....	20
3.6 Patrimonio cultural .....	22
3.7 Rentabilidad .....	24
3.8 Operación turística .....	26
3.9 Experiencia del visitante .....	28
3.10 Interpretación del patrimonio.....	30
3.11 Logística operativa.....	31
3.12 Digitalización.....	33
CAPÍTULO 4.....	38
4.1. Indicadores de impacto y calidad en el turismo patrimonial.....	38
4.2. KPIs de conservación y calidad percibida .....	38
4.2.1. Evaluación de impacto y resiliencia climática.....	39
4.3. El patrimonio como capital simbólico y desarrollo regional.....	40
4.3.1. Funciones de la cartera pública en la gestión sistémica.....	40
4.4. Hacia una gestión integral.....	41
4.5. Indicadores de impacto .....	42
4.6. Calidad en el turismo patrimonial.....	51
4.7. Kpis de conservación .....	62
4.8. Calidad percibida.....	65
4.9. El futuro de la gestión.....	67
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	72
DE LOS AUTORES .....	77

# CAPÍTULO 3



## CAPÍTULO 3

### **3.1 Operación turística y experiencia del visitante**

La operación turística en destinos patrimoniales constituye la fase donde la planificación estratégica se traduce en acciones concretas y experiencias memorables para el visitante. Este proceso requiere una ejecución técnica impecable que logre armonizar la logística del servicio con la profundidad del mensaje cultural que se pretende transmitir a través de la mediación. A diferencia de otros productos turísticos, la operación en sitios patrimoniales debe ser mínimamente invasiva y máximamente respetuosa con el soporte físico del bien, evitando la saturación turística que degrada el recurso. En este sentido, la gestión operativa se convierte en una herramienta de mediación que facilita el encuentro entre el sujeto y el objeto histórico, asegurando que la visita no sea solo un acto de consumo, sino un proceso de aprendizaje y sensibilización hacia la conservación del legado común.

### **3.2 Interpretación del patrimonio y mediación cultural**

La interpretación del patrimonio es el proceso de comunicación diseñado para revelar significados e interrelaciones de nuestra herencia a través del contacto directo con los objetos, los artefactos, los paisajes o los sitios. Según Morales (2001), la transformación de un bien en recurso no es una intervención física agresiva, sino un ejercicio de mediación técnica que traduce el lenguaje complejo de especialistas a un código comprensible. Una interpretación efectiva utiliza técnicas narrativas que transforman la información técnica en una "enseñanza moral" o tema central que conecta emocionalmente al visitante con el sitio (Ham, 2013). Así, el intérprete actúa como un puente que permite al turista "leer" el significado del bien, garantizando

que el aprovechamiento económico no degrade la integridad del mensaje histórico original (Tilden, 1977).



La operación turística y experiencia del visitante van de la mano por lo que el enfoque cambia de la teoría administrativa a la ejecución práctica en el campo. La operación es el "momento de la verdad" donde el patrimonio se entrega al consumidor. Para Foster (1994), la operación turística es el proceso logístico que integra el transporte, el alojamiento y los servicios de destino en un producto coherente y consumible. Así pues; esta definición aterriza la teoría en la realidad del mercado. Mientras que la gestión se encarga del marco estratégico, la operación turística es el "engranaje" técnico que transforma los recursos aislados en una oferta comercial viable. Sin una operación eficiente, el patrimonio es inaccesible; con una operación deficiente, el patrimonio se degrada. Esta integración logística pone de relieve el triángulo de la integración logística que postula que la coherencia del

producto turístico depende de la sincronía perfecta entre transporte, alojamiento y servicios de destino.

El transporte que involucra la accesibilidad no es solo el traslado físico, sino la "primera impresión". La operación debe asegurar que la conectividad (aérea, terrestre o ferroviaria) sea fluida y que el transporte local en el destino sea respetuoso con el entorno patrimonial.

El alojamiento o la estancia es el componente que determina el tiempo de permanencia. La operación busca que la planta hotelera esté alineada con la identidad del destino (ej. hoteles boutique en casas coloniales) y que cumpla con estándares de sostenibilidad; mientras que los servicios de destino que aportan en la experiencia incluyen guianza, restauración, actividades culturales y asistencia al viajero. Son los elementos que "dan vida" al patrimonio y generan el gasto turístico directo.

En la operación turística, es preciso pasar del recurso al producto "Consumible"; es decir, un sitio arqueológico es un recurso; mientras que una excursión de 4 horas con transporte privado, guía bilingüe, entrada incluida y almuerzo tradicional es un producto; por lo que hace necesario la estandarización o la operación que permite que el cliente sepa exactamente qué esperar.

Esto reduce la incertidumbre y facilita la compra. En conexión con esto; la facilitación del consumo logra integrar todo en un solo paquete o sistema de reservas, el operador elimina las barreras logísticas que podrían disuadir al turista de visitar sitios complejos o remotos; orientado a las rentabilidad y escala, que sucede cuando

la logística permite optimizar costos (economías de escala) para que el producto sea competitivo en el mercado internacional.

Para asegurar lo descrito; hay que apuntalar la coherencia como factor de calidad; es decir, un producto es "coherente" cuando todos sus elementos hablan el mismo lenguaje. Si el destino se promociona como "turismo de lujo sustentable", pero el transporte es contaminante y el alojamiento no recicla, la coherencia operativa se rompe. En otras palabras, la operación debe garantizar que la narrativa del guía coincida con la calidad del hotel y la puntualidad del transporte.

La operación turística es el brazo ejecutor del destino. Mientras el gestor planifica el territorio, el operador ensambla la experiencia. Como señala Bigné (2000), la coherencia de este ensamblaje logístico es lo que garantiza la satisfacción del cliente; un fallo en la cadena de transporte o alojamiento anula el valor del activo cultural, convirtiendo una posible vivencia memorable en una crisis de servicio (OMT, 2019).

En vínculo con lo referido, la mediación en el patrimonio invita a plantear que el éxito de una operación en sitios históricos no depende solo de la logística, sino de la capacidad del guía para actuar como mediador cultural entre el objeto y el visitante (Tilden, 1977). Es decir; el guía es más que un simple "informador", se trata de un estratega de la interpretación. En el turismo patrimonial, el guía es el eslabón más crítico de la cadena operativa: es la voz de las piedras y el filtro a través del cual el visitante decodifica la realidad del sitio. El rol como mediador cultural significa que el objeto histórico suele ser mudo o incomprensible para el profano mientras que el guía actúa como un "traductor" que cierra la brecha de conocimiento.

Un guía logístico da fechas; un mediador cultural cuenta por qué esa fecha cambió el mundo. Transforma el inventario técnico en una narrativa con sentido (*storytelling*). El mediador identifica el perfil del visitante (su edad, cultura, intereses) y calibra el discurso para que el mensaje sea relevante, evitando el monólogo genérico. El éxito de la operación se mide en la huella emocional que deja en el turista. El guía es el responsable de "teatralizar" el espacio; de la creación de la atmósfera: El mediador sabe cuándo usar el silencio, cuándo dirigir la mirada hacia un detalle arquitectónico y cómo evocar la vida de las personas que habitaron el sitio; apostando por una empatía cultural cuando el guía ayuda al visitante a salir de su zona de confort cultural para entender —sin juzgar— las costumbres o valores de una época o sociedad distinta.

Otro símbolo conexo es que el guía actúa como custodio. En la operación técnica, el guía es el primer oficial de conservación y su mediación también protege al objeto del propio visitante puesto que un buen mediador logra que el turista respete el sitio no por miedo a una multa, sino por una comprensión profunda de su valor. Transforma la "prohibición" en "responsabilidad compartida".

El guía actúa como puente con la comunidad local, evitando que el grupo de turistas sea percibido como una intrusión y fomentando un intercambio respetuoso. La operación turística en sitios históricos es una coreografía donde el guía es el protagonista. Como plantea Ham (2013), la mediación cultural es lo que separa el turismo de masas de la experiencia patrimonial profunda. El guía no solo mueve personas de un punto A al punto B; mueve mentes desde la curiosidad hacia la

apreciación, asegurando que el recurso sea respetado y el visitante regrese transformado (Morales, 2001).

Por eso se manifiesta que es preciso profesionalizar la mediación mediante la formación de guías para sitios históricos; lo cual requiere saber gestionar técnicas de interpretación crítica; es decir, no solo memorizar el guion oficial, sino desarrollar la capacidad de cuestionar y ofrecer múltiples perspectivas de la historia. El neuromarketing y la psicología del consumidor que significa entender cómo el cerebro procesa la información histórica para generar recuerdos a largo plazo y ajustar la profesión en función de la ética de la conservación preventiva mediante la capacitación técnica para detectar y reportar daños en el patrimonio durante la operación diaria.

La cadena de suministro en la operación turística debe entenderse como una cadena de suministro donde la calidad de cada eslabón (proveedores de servicios) determina la percepción final del cliente (Zhang y Murphy, 2020).

En la operación turística, la seguridad cuenta mucho. Según Bentley et al. (2001), la gestión de riesgos es el pilar invisible de la operación turística; un fallo en la seguridad anula cualquier valor patrimonial o recreativo de la experiencia; por ello, es pertinente el diseño prolijo de itinerarios.

La planificación de rutas operativas debe minimizar el impacto físico sobre el sitio patrimonial, utilizando técnicas de zonificación y flujo dirigido (García, 2020).

Si en verdad, la seguridad y la planificación van de la mano en la operación turística; no es menos cierto que la calidad en el servicio también cuenta. La operación turística es, en esencia, la gestión de la servucción, donde "el cliente

participa activamente en la producción del servicio que consume" (Eiglier y Langeard, 1989, p. 14).

En la actualidad otro componente necesario está emparentado con el uso de la tecnología en la operación. Buhalis (2022) sostiene que la operación moderna requiere la integración de sistemas de gestión en tiempo real (Real-Time Management) para adaptar la oferta a la demanda inmediata. Esto apoya la sostenibilidad operativa. La Federación de Guías de Turismo (WFTGA, 2021) enfatiza que el guía operativo tiene la responsabilidad ética de asegurar que el grupo cumpla con las normas de conservación del sitio visitado.

Aunque todo merece planificación y su efectivo cumplimiento; cabe la gestión de quejas y fallos. Una operación eficiente cuenta con protocolos de recuperación de servicios para transformar un incidente logístico en una oportunidad de fidelización (Zeithaml et al., 2018).

De hecho; la interpretación como herramienta operativa es crucial en el turismo. Ham (2013) argumenta que la operación debe pasar de la simple entrega de información a la creación de significados, facilitando que el turista conecte emocionalmente con el patrimonio.

### **3.2.1 Técnicas para la comprensión y el valor simbólico**

Para que la mediación sea exitosa, la operación debe emplear una variedad de soportes de información, desde paneles y audioguías hasta aplicaciones de realidad aumentada que no alteren el entorno físico. La interpretación debe buscar que el visitante comprenda el "espíritu del lugar" (*Genius Loci*), ya que, si el turista se retira del sitio sin entender su relevancia, el proceso técnico se considera fallido,

aunque la logística haya sido perfecta. De acuerdo con Ballart y Tresserras (2001), este proceso de adecuación intelectual es lo que permite que el valor simbólico —la identidad y la historia— prevalezca sobre el simple valor de cambio comercial. La meta es provocar una nueva actitud en el visitante, transformando al consumidor pasivo en un ciudadano consciente y responsable del patrimonio mundial.

### **3.2.2 Logística operativa y diseño de itinerarios**

El diseño de itinerarios en sitios patrimoniales es un ejercicio de ingeniería turística que debe priorizar la integridad del bien y la seguridad del visitante sobre la comodidad logística tradicional. Un itinerario bien diseñado guía el flujo de personas de manera orgánica, evitando la concentración en puntos críticos y minimizando el impacto físico, como la erosión de senderos o el desgaste de superficies históricas. La logística operativa incluye la gestión de horarios, la capacitación de los guías en conservación preventiva y la disposición de facilidades turísticas que permitan extender la estadía sin alterar el paisaje. Esta "domesticación" del espacio para el uso público debe ser reversible y visualmente armónica, asegurando que el atractivo patrimonial brille por encima de los elementos complementarios de servicio.

### **3.2.3 Criterios de accesibilidad y seguridad**

La adecuación de un bien implica dotarlo de senderos, barandillas y planes de emergencia que permitan una experiencia segura sin comprometer la autenticidad del sitio. Esta intervención técnica es una fase puramente operativa que busca la "facilidad de uso" del recurso, permitiendo que el visitante se desplace con autonomía y confianza por el territorio. En la siguiente tabla se resumen los

criterios operativos fundamentales que rigen la logística en sitios de alto valor patrimonial, alineados con las normas internacionales de operación turística responsable.

**Tabla 3**

*Criterios de Diseño Logístico y Facilidades Turísticas*

<b>Elemento Logístico</b>	<b>Criterio de Aplicación</b>	<b>Impacto Esperado</b>
<b>Itinerarios</b>	Diseño basado en la capacidad de carga técnica	Reducción del desgaste físico del soporte histórico.
<b>Instalaciones</b>	Reversibilidad y uso de materiales no invasivos	Preservación de la integridad del paisaje original.
<b>Zonificación</b>	Delimitación de áreas públicas y áreas restringidas	Protección de zonas frágiles del activo patrimonial.
<b>Accesibilidad</b>	Rampas y señalética adaptada para inclusión	Democratización del acceso al bien cultural.

*Nota.* Elaboración propia (2026) basada en Tilden (1977) e ICOMOS (1999).

### 3.3 Digitalización y nuevas tecnologías en la experiencia



La digitalización en la operación turística representa una oportunidad estratégica para mejorar la experiencia del visitante sin necesidad de instalar infraestructura física pesada que altere el entorno. El uso de realidad aumentada y aplicaciones móviles permite "re-contextualizar" el bien, mostrando reconstrucciones de partes desaparecidas o ritos antiguos que ya no se practican, enriqueciendo la visita de forma virtual. Estas herramientas permiten una mediación personalizada donde el turista puede profundizar en los temas que más le interesan a su propio ritmo. No obstante, se debe evitar que el exceso de tecnología convierta el sitio en un "parque temático" vacío; la tecnología debe ser un medio para resaltar la esencia del patrimonio y no un distractor que eclipse su valor intrínseco.

### 3.4 Patrimonio

El patrimonio es una suerte de su construcción social. Para Prats (1997), el patrimonio no existe de forma natural; es una invención social que surge cuando un grupo decide que ciertos objetos o tradiciones son dignos de ser preservados y heredados. Es un hecho inherente a sus actores locales; sin embargo, al ser un evento cultural, también se registra la evolución del concepto. La noción de patrimonio ha transitado desde la admiración estética del monumento aislado hacia la protección del conjunto urbano y su contexto social (Choay, 2007).

Esto ha provocado innumerables análisis y criterios que alimentan un discurso patrimonial. Smith (2006) advierte que la gestión suele estar dominada por una visión institucional que privilegia lo tangible y lo histórico, dejando de lado las experiencias emocionales de las comunidades. Ceballos entonces catear sobre la autenticidad. En la operación turística, la autenticidad no debe entenderse como un estado inalterable, sino como la fidelidad a los valores y procesos que dieron origen al bien (UNESCO, 2013). Mientras que sobre el valor de uso y valor de cambio se admite que el conflicto central de la gestión radica en equilibrar el valor de uso (el significado cultural para la comunidad) con el valor de cambio (el precio del acceso turístico) (Ballart y Tresserras, 2001).

En contexto; respecto del patrimonio inmaterial se cita que es más que un viaje, una experiencia de reencuentro con su identidad. El patrimonio vivo incluye "tradiciones, expresiones orales, artes del espectáculo y usos sociales" que definen la identidad de un pueblo (UNESCO, 2003, p. 2). Para ello resulta inevitable resaltar la interpretación como herramienta de transmisión cultural. Según Tilden (1977), el

patrimonio es un libro cerrado que solo la interpretación puede abrir, permitiendo que el visitante comprenda el espíritu del lugar más allá de los datos técnicos. El patrimonio existe y trasciende en la medida que haya nexo humano con su territorio.

El patrimonio actúa como el ancla de la identidad territorial, convirtiéndose en el principal factor de diferenciación competitiva para un destino turístico (Graham et al., 2016). Pedersen (2005) sostiene que el turismo es tanto una amenaza como una oportunidad; una gestión deficiente convierte al visitante en un agente de erosión del patrimonio físico, es la degradación por uso. Como consecuencia; la intervención en bienes patrimoniales debe seguir el principio de mínima intervención, asegurando que cualquier cambio para fines turísticos sea reversible (ICOMOS, 1999). Hablamos de la ética en la conservación.

### **3.5 Patrimonio natural**

El patrimonio natural debe abordarse no solo como paisaje, sino como un activo biológico y geológico que sostiene la vida y la economía local. De acuerdo con la UNESCO (1972), el patrimonio natural comprende formaciones geológicas y fisiográficas, así como zonas delimitadas que constituyen el hábitat de especies animales y vegetales amenazadas. El patrimonio natural es parte del ecosistema por sus servicios.



La gestión turística debe reconocer que el patrimonio natural provee servicios esenciales, como la regulación del agua y el clima, que son la base de la infraestructura del destino (Costanza et al., 2014). De ello se ha derivado el ecoturismo. Honey (2008) define la operación en espacios naturales como un viaje responsable que conserva el medio ambiente y mejora el bienestar de la población local; que redunde en la geodiversidad. El patrimonio natural no solo incluye la biodiversidad; la geodiversidad y los paisajes abióticos son fundamentales para entender la evolución de la Tierra y merecen protección específica (Gray, 2013). Sin embargo; los desafíos actualmente tienen que ver con la resiliencia climática. Según Hall et al. (2015), el cambio climático es la mayor amenaza operativa para el patrimonio natural, exigiendo que la gestión turística sea adaptativa y proactiva.

Para el caso del país más megadiverso por kilómetro cuadrado: Ecuador, cuyo territorio registra un 20 por ciento de áreas protegidas se podría sustentar que es menester su conservación. La gestión de áreas protegidas busca "mantener la integridad biológica y la belleza escénica mientras se permite el uso público regulado" (Eagles et al., 2002, p. 12). El turismo advierte el impacto del visitante. Newsome et al. (2012) advierten que incluso las actividades de bajo impacto, como el senderismo, pueden alterar los ciclos reproductivos de la fauna si no se gestionan operativamente.

Si es sabido que el turismo conecta al ser humano con la naturaleza y la cultura; su ser espiritual también refiere conexión. Para muchas comunidades, el patrimonio natural posee una dimensión sagrada que trasciende el valor ecológico, lo cual debe respetarse en la operación turística (Verschuuren et al., 2010).

Aparte, existe la ética del paisaje. Como sostiene Leopold (1949) en su ética de la tierra, el patrimonio natural debe ser tratado como una comunidad a la que pertenecemos, no como una mercancía que poseemos. Aunque todo lo mencionado habla de la relación humana con el entorno; también se evidencia un valor económico. El patrimonio natural bien gestionado genera un retorno de inversión mayor a largo plazo que la explotación de recursos extractivos en la misma zona (World Bank, 2021).

### **3.6 Patrimonio cultural**

Para completar la visión técnica de tu libro, el Patrimonio Cultural debe ser abordado como un recurso no renovable que requiere una gestión sensible para evitar su mercantilización extrema.

De acuerdo con la UNESCO (1972), el patrimonio cultural comprende monumentos, conjuntos de construcciones y lugares que poseen un valor universal excepcional desde el punto de vista histórico, artístico o científico. Sobre la Identidad y Memoria, García Canclini (1999) sostiene que el patrimonio cultural no es solo una herencia del pasado, sino un recurso para construir el presente y un espacio de conflicto por la memoria colectiva. A propósito del Patrimonio inmaterial; la gestión moderna debe incluir los procesos vivos, tradiciones y saberes que las comunidades reconocen como propios, más allá de la estructura física de los monumentos (UNESCO, 2003).

Así mismo; para Ballart (2001), poner en valor el patrimonio cultural implica dotarlo de un uso contemporáneo que garantice su conservación mediante la rentabilidad social y económica. De igual modo, sobre la autenticidad en el turismo; la búsqueda de la "autenticidad" por parte del turista a menudo presiona a los gestores a recrear tradiciones, corriendo el riesgo de generar lo que se conoce como "escenificación de la cultura" (MacCannell, 1976).

Así también, Smith (2006) argumenta que el patrimonio cultural suele ser gestionado desde una élite técnica que ignora los significados emocionales y cotidianos que la gente común otorga a los sitios.

De igual manera referente a la gestión de centros históricos; la operación turística en ciudades patrimoniales debe equilibrar la conservación arquitectónica con el derecho de los habitantes locales a permanecer en sus barrios (Carrión, 2007).

Según Ham (2013), la gestión del patrimonio cultural falla si no logra que el visitante conecte los hechos históricos con su propia realidad a través de una

interpretación provocativa. Un patrimonio cultural bien gestionado fortalece la cohesión social y el orgullo de pertenencia, convirtiéndose en un motor de resiliencia comunitaria (ICOMOS, 2017). Como indica la Declaración de México (1982), la cultura es lo que nos hace seres específicamente humanos, racionales, críticos y éticamente comprometidos. Es el valor de la identidad.

### **3.7 Rentabilidad**

El concepto de rentabilidad en la gestión patrimonial es complejo y multidimensional. No se limita al balance de pérdidas y ganancias; como sugieren Ballart y Tresserras (2001), la rentabilidad social es el indicador de éxito más crítico. Sin embargo, para que la conservación sea viable, es necesario aplicar estrategias de competitividad (Dwyer y Kim, 2003) y diversificación de ingresos (UNESCO, 2013). Si se ignora la visión a largo plazo, la presión por obtener beneficios inmediatos puede comprometer la integridad del recurso, invalidando su valor económico futuro (Graham et al., 2016).

Al conectar la rentabilidad social con la economía; Ballart y Tresserras (2001) argumentan que la rentabilidad de un sitio histórico no debe medirse solo en ingresos financieros, sino en el beneficio social y cultural que aporta a la comunidad local. En efecto; la conservación es una inversión. Invertir en la restauración del patrimonio genera un efecto multiplicador en la economía local, superando a menudo la rentabilidad de otros sectores industriales tradicionales (Rypkema, 2005).

Las dudas quizás rondan alrededor de la viabilidad financiera, entonces. De acuerdo con Dwyer y Kim (2003), la rentabilidad de un destino patrimonial depende

directamente de su competitividad, la cual se basa en la gestión eficiente de sus recursos únicos. El mayor bien o riqueza de un destino no depende únicamente de su precio o valor económico puesto que la rentabilidad de los espacios naturales protegidos se manifiesta a través de los servicios ecosistémicos que ahorran costes millonarios en infraestructuras de mitigación de desastres (Costanza et al., 2014).

En este contexto, Buhalis (2022) sostiene que la aplicación de tecnologías para optimizar los ingresos permite a los sitios patrimoniales financiar sus costosos programas de mantenimiento sin depender exclusivamente de subsidios estatales y si se insiste acerca de la paradoja que conlleva la rentabilidad, pues, una búsqueda excesiva de rentabilidad a corto plazo puede degradar el activo patrimonial, destruyendo la base misma que genera valor económico a largo plazo (Graham et al., 2016). De ahí que se puede colegir que el turismo implica inversión.

La Organización Mundial del Turismo (OMT, 2019) destaca que el turista patrimonial tiende a tener un gasto promedio más alto y una estancia más larga, lo que aumenta la rentabilidad por visitante. En lo financiero, para que un sitio de Patrimonio Mundial sea autosuficiente, debe desarrollar modelos de negocio diversificados que incluyan concesiones, patrocinios y tasas de uso (UNESCO, 2013). Esto incluye el costo de oportunidad. McKercher y Du Cros (2002) advierten que si un sitio histórico no demuestra rentabilidad o utilidad social, corre el riesgo de ser reemplazado por desarrollos urbanísticos más lucrativos. Para finalizar resaltando que la rentabilidad en el siglo XXI no proviene de vender el acceso al sitio, sino de la venta de experiencias memorables y servicios complementarios de alto valor añadido (Pine y Gilmore, 2011). Es lo que se conoce como la economía de la experiencia.

### 3.8 Operación turística

La operación turística es la puesta en práctica de la visión patrimonial. Como indica Foster (1994), requiere una coordinación logística impecable, pero en entornos históricos, esta debe estar supeditada a la conservación. El guía de turismo, siguiendo los principios de Ham (2013), deja de ser un simple informador para convertirse en un gestor de la experiencia que garantiza que el flujo de visitantes (Pedersen, 2005) sea compatible con la fragilidad del sitio. Sin una gestión de riesgos adecuada (Bentley et al., 2001), la operación turística en entornos naturales o culturales carece de la profesionalidad necesaria para su sostenibilidad a largo plazo. Al respecto; Según Foster (1994), la operación turística debe entenderse como la integración técnica de servicios de transporte, alojamiento y actividades, cuya eficiencia determina la viabilidad económica del destino.

Del mismo modo; en sitios patrimoniales, la operación no consiste solo en el traslado de personas, sino en la mediación entre el objeto histórico y el visitante a través de una interpretación temática efectiva (Ham, 2013). Para apuntalar lo mencionado, Eiglier y Langeard (1989) sostienen que en la operación turística el cliente es un "coproductor" del servicio, por lo que el diseño operativo debe considerar las interacciones físicas y psicológicas del turista en el sitio.

La servucción o producción de servicios turísticos es crucial para la logística y diseño de itinerarios; un itinerario operativo bien diseñado debe optimizar los tiempos de desplazamiento y minimizar la fatiga del visitante, asegurando que el flujo de grupos no sature los puntos de mayor fragilidad del sitio (García, 2020).

Aunque no puede deslindarse de dos aspectos necesarios a considerar en el turismo; como son la seguridad y la gestión de riesgos.

De acuerdo con Bentley et al. (2001), la seguridad es el componente crítico de la operación; un incidente en un sitio de difícil acceso puede arruinar la reputación de un destino patrimonial de forma permanente. De todas maneras, la operación moderna utiliza sistemas de gestión de destinos (DMS) para coordinar las reservas y la logística en tiempo real, permitiendo una respuesta ágil ante imprevistos (Buhalis, 2022).

En todo caso; también reviste importancia el rol del guía como embajador. Según Tilden (1977), el personal operativo de contacto (guías) tiene la responsabilidad de traducir los datos fríos de la historia en experiencias memorables que fomenten la conservación. Este personaje está involucrado en la sostenibilidad en la cadena de suministros tal como lo sostiene la Organización Mundial del Turismo (OMT, 2018) al enfatiza que la operación debe integrar proveedores locales para reducir la huella de carbono y asegurar que los beneficios económicos se queden en la comunidad.

Si bien, la comunidad local ejerce una acción protagónica en la gestión patrimonial del turismo, no es menos cierto que se debe atender la gestión de grupos y el control de flujos, tal como manifiesta Pedersen (2005) cuando pregona que la operación de grupos masivos en espacios reducidos requiere técnicas de "zonificación temporal", escalonando las entradas para preservar la integridad física del monumento. Al final; al decir de Zeithaml et al. (2018), la excelencia operativa se demuestra en la capacidad de resolver fallos logísticos de forma inmediata,

manteniendo la confianza del visitante, lo cual se enmarca en la recuperación del servicio.

### **3.9 Experiencia del visitante**

De acuerdo con Pine y Gilmore (2011), sobre la economía de la experiencia indica que la experiencia del visitante ocurre cuando una organización utiliza servicios como escenario y productos como accesorios para involucrar al individuo de una manera memorable. Al evidenciarse la autenticidad percibida, la satisfacción del turista cultural no depende de la realidad objetiva del sitio, sino de su propia percepción de autenticidad y de la conexión emocional que establece con el legado (MacCannell, 1976).

En consecuencia; Csikszentmihalyi (1990) sostiene que una experiencia óptima sucede cuando el desafío de comprender el patrimonio se equilibra con las habilidades del visitante, evitando el aburrimiento o la frustración. Cabe referir también que la experiencia del visitante se profundiza cuando el discurso no solo entrega datos, sino que desafía sus creencias y lo invita a reflexionar sobre el significado del sitio (Ham, 2013). Lo que lleva a conceptualizar el "Sentido del Lugar" que para Tuan (1977), significa que la experiencia transforma un espacio geográfico en un "lugar" significativo a través de los valores y las historias que el visitante proyecta y recibe de él. Se percibe la co-creación de Valor (Cita parentética); es decir, el turista moderno no es un receptor pasivo; la experiencia es co-creada activamente entre el visitante y el gestor del patrimonio a través de la interacción física y digital (Pralhad y Ramaswamy, 2004).

Esto en complemento con el impacto que provoca la tecnología. Al respecto de ello; Buhalis (2022) argumenta que las tecnologías de realidad aumentada mejoran la experiencia del visitante al permitirle visualizar estructuras históricas desaparecidas sin alterar físicamente el entorno. Además; se colige acerca de la dimensión sensorial que una experiencia holística en destinos patrimoniales debe involucrar los cinco sentidos, ya que el aroma, el sonido y la textura del sitio son fundamentales para la fijación de la memoria a largo plazo (Agapito et al., 2014).

Entonces, según el modelo SERVQUAL de Parasuraman et al. (1988), la brecha entre las expectativas del visitante y su percepción real del servicio define el éxito de la experiencia turística, es la calidad percibida; que se sustenta en un aprendizaje significativo, por cuanto, la experiencia del visitante en museos y sitios arqueológicos debe facilitar el aprendizaje informal, transformando al turista en un aliado consciente de la conservación (Falk y Dierking, 2016).

En suma, la experiencia del visitante en entornos patrimoniales trasciende la simple observación. Como plantean Pine y Gilmore (2011), el sitio se convierte en un escenario donde el turista busca una vivencia única. Esta vivencia está mediada por la percepción de autenticidad (MacCannell, 1976) y la capacidad del gestor para provocar una conexión profunda a través de la interpretación temática (Ham, 2013). Sin embargo, el éxito operativo solo se logra cuando se alcanza un equilibrio entre las expectativas del usuario y la realidad del servicio (Parasuraman et al., 1988), permitiendo que el turista co-cree valor con el destino (Pralhad y Ramaswamy, 2004).

### **3.10 Interpretación del patrimonio**

La interpretación del patrimonio constituye el "alma" de la operación turística. Siguiendo los principios de Tilden (1977), el guía no debe limitarse a memorizar fechas, sino a provocar una reflexión en el usuario. Para ello, el mensaje debe estructurarse bajo el modelo de Ham (1992), siendo relevante para el presente del turista. Según Morales (2001), esta es la herramienta de gestión más potente de la que disponemos, pues un visitante que comprende el valor simbólico de un sitio es, por definición, un visitante que lo respeta y lo cuida.

Además, una interpretación efectiva debe ser estimulante, relevante y organizada, asegurando que el mensaje central sea retenido por el turista más allá de la visita física (Ham, 1992). Para Tilden (1977), pionero en la materia, la interpretación no es instrucción, sino provocación; su objetivo no es enseñar datos, sino revelar una verdad profunda que conecte con la vida del visitante. Veverka (1994) sostiene que si la interpretación no logra responder a la pregunta del visitante "¿Y a mí qué?", el proceso de comunicación ha fallado en su propósito de poner en valor el sitio. Sin embargo; respecto de la interpretación como herramienta de gestión, se cita que la interpretación es la forma más suave y efectiva de gestión de visitantes, ya que modifica comportamientos negativos a través de la educación en lugar de la prohibición (Morales, 2001).

Así pues, se consolida lo mencionado cuando según Beck y Cable (2011), los intérpretes del patrimonio deben actuar como narradores que utilizan el "hilo de la historia" para tejer los hechos históricos con las emociones universales humanas. Si el patrimonio puede gestionarse en lo natural o cultural; sobre la interpretación en

el patrimonio inmaterial, cabe resaltar que al interpretar tradiciones vivas, es vital que la comunidad local sea la protagonista del relato, evitando que el intérprete externo distorsione el significado cultural (UNESCO, 2003).

Actualmente, es menester además analizar que existe un uso más frecuente de medios no personales, por lo cual; Knudson et al. (2003) argumentan que la cartelería y los folletos deben diseñarse bajo principios de economía visual, donde menos es más para no saturar al visitante en entornos naturales. A la sazón de lo expuesto; la interpretación crítica o moderna no debe ocultar los conflictos históricos, sino presentarlos de manera que fomenten el pensamiento crítico y la tolerancia entre diferentes culturas (Uzzell, 1998).

Otro factor que en esta década también merece atención tiene que ver con la tecnología y realidad aumentada. Para Buhalis (2022), la interpretación digital permite "hacer visible lo invisible", ayudando a reconstruir estructuras arqueológicas desaparecidas en la mente del turista mediante dispositivos móviles; sin obviar los beneficios de la conservación porque el fin último de la interpretación es que el visitante pase de la comprensión al aprecio, y del aprecio a la protección activa del recurso (Tilden, 1977).

### **3.11 Logística operativa**

Sobre la eficiencia en la cadena de servicios; Foster (1994), manifiesta que la logística operativa es el arte de sincronizar el transporte, el alojamiento y las actividades de destino para eliminar los "tiempos muertos" que degradan la experiencia del usuario; mientras que la operación logística, también conocida como servucción logística en el turismo es única porque la producción y el consumo del

servicio ocurren simultáneamente, lo que exige un control de calidad en tiempo real (Eigliier y Langeard, 1989).

En el mismo asunto; García (2020) sostiene que la logística en sitios patrimoniales se decide en la "última milla", es decir, en la facilidad de acceso y movilidad interna desde el centro de visitantes hasta el recurso principal; abonando que una logística operativa deficiente, manifestada en cuellos de botella o falta de señalización, aumenta los riesgos de accidentes y daños físicos al patrimonio (Bentley et al., 2001). Ya al respecto de lo que implica el uso de TICs en la logística, conviene manifestar la pertinencia de la tecnología.

De acuerdo con Buhalis (2022), la logística moderna depende de sistemas de gestión integrados que permiten monitorear la disponibilidad de guías, transporte y espacios en tiempo real. Otro elemento necesario en este estudio tiene relación con la capacidad de carga operativa, que se remite al hecho de que la logística debe estar subordinada a la capacidad de carga; no se trata de cuántos turistas pueden entrar, sino de cuántos pueden ser gestionados operativamente con seguridad y confort (Coccossis y Mexa, 2017). Lo cual redundaría en lo imperioso que significa la logística de abastecimiento sostenible.

Para Zhang y Murphy (2020), la logística operativa también incluye el suministro de bienes; priorizar proveedores locales reduce la huella de carbono y fortalece la economía del destino.

Ya en el engranaje de todos los procesos implícitos; la gestión de contingencias se resume en un plan logístico profesional que debe incluir protocolos de

"recuperación del servicio" para gestionar retrasos, cierres climáticos o emergencias médicas sin perder la confianza del cliente (Zeithaml et al., 2018).

De ahí que Pedersen (2005) propone que los sitios de Patrimonio Mundial deben aplicar una logística de zonificación, separando las áreas de servicios pesados (parking, carga/descarga) de las áreas de contemplación; en base a diseño de procesos; es decir, la simplificación de procesos logísticos, como el check-in digital o el uso de códigos QR para el acceso, mejora la fluidez y reduce la percepción de estrés en el visitante (Pine y Gilmore, 2011).

El éxito de la logística operativa en un sitio histórico reside en su invisibilidad. Como plantea Foster (1994), la sincronización de servicios debe ser perfecta para evitar fricciones. No obstante, en el patrimonio, la logística no solo busca eficiencia, sino protección; esto requiere una zonificación técnica que separe el flujo logístico de suministros del flujo de visitantes (Pedersen, 2005). Según Buhalis (2022), la integración de tecnologías es hoy el factor diferenciador que permite gestionar estas variables complejas, asegurando que la seguridad del sitio y del turista no se vea comprometida por fallos organizativos (Bentley et al., 2001).

### **3.12 Digitalización**

La digitalización ha dejado de ser una ventaja competitiva para convertirse en un requisito básico de la gestión. Como plantean Ivars-Baidal et al. (2021), un destino inteligente utiliza la tecnología para equilibrar la experiencia del usuario con la protección del recurso. El uso de gemelos digitales para la conservación preventiva (Levy y Dawson, 2014) y de sistemas de *Big Data* para la gestión de flujos (Buhalis, 2022) demuestra que la tecnología puede ser el mejor aliado de la sostenibilidad. Sin

embargo, los gestores deben vigilar que esta capa tecnológica no eclipse la autenticidad del sitio, manteniendo siempre el equilibrio entre la mediación digital y la esencia del patrimonio (Wang, 1999).

De acuerdo con Ivars-Baidal et al. (2021), la digitalización de un destino patrimonial no es un fin en sí mismo, sino un medio para mejorar la gobernanza, la sostenibilidad y la accesibilidad a través de la innovación tecnológica; si lo que se analiza es el contexto de un destino turístico inteligente. Al referirnos a la Big Data y la toma de decisiones; el análisis de grandes volúmenes de datos permite a los gestores de sitios históricos predecir picos de demanda y ajustar la logística operativa antes de que se alcancen niveles críticos de saturación (Buhalis, 2022); mientras que sobre la realidad aumentada e interpretación.

Gretzel et al. (2015) sostienen que las tecnologías de realidad aumentada enriquecen la experiencia del visitante al permitir la visualización de capas históricas invisibles sin necesidad de intervenciones físicas invasivas en el monumento.

En todo caso; la digitalización de procesos, como el *e-ticketing* y los sistemas de reserva en la nube, es fundamental para gestionar flujos y mejorar la satisfacción al reducir los tiempos de espera (Pine y Gilmore, 2011).

Esto involucra según Levy y Dawson (2014), el uso de escaneo láser 3D y gemelos digitales, lo cual permite documentar el estado actual del patrimonio con una precisión milimétrica, facilitando futuras restauraciones basadas en datos exactos, a lo que se llama conservación preventiva digital.

Sobre el marketing y la co-creación; las redes sociales y las plataformas digitales han transformado al turista de un espectador pasivo a un co-creador de la

imagen del destino, lo que exige una gestión activa de la reputación digital (Neuhofer et al., 2012). Ahora bien; merece atención acerca de lo que sucede sobre la brecha digital en comunidades locales.

Minghetti y Buhalis (2010) advierten que la digitalización puede generar exclusión si no se considera la capacitación de las comunidades locales que operan en el destino patrimonial. Ello va de la mano con la accesibilidad universal; ya que las herramientas digitales, como las audioguías inteligentes y las aplicaciones de traducción en tiempo real, son esenciales para garantizar que el patrimonio sea accesible para personas con diversas discapacidades (UNESCO, 2013). Lo cual se lía con el internet de las cosas.

Para Buhalis y Matloka (2013), la integración de sensores en sitios naturales permite monitorear variables ambientales (humedad, temperatura) en tiempo real, protegiendo el recurso de microclimas dañinos generados por el turismo. Sin embargo; a pesar del avance tecnológico, la digitalización no debe sustituir el contacto con el objeto original, sino actuar como un puente que refuerce la percepción de su valor único y auténtico (Wang, 1999).

### RESUMEN DEL CAPITULO 3

La operación turística y la experiencia del visitante en entornos patrimoniales se configuran como una coreografía técnica y emocional donde la eficiencia logística debe rendirse ante la fragilidad del recurso. La operación moderna no es solo la integración de transporte y alojamiento, sino una "servucción" donde el visitante es coproductor de su vivencia, exigiendo un diseño de itinerarios que optimice el flujo de personas para evitar la saturación y el deterioro físico del sitio. Bajo este esquema, la gestión de riesgos y el uso de tecnologías en tiempo real (DMS) son pilares invisibles que garantizan la seguridad, mientras que la excelencia operativa se mide en la capacidad de respuesta inmediata ante imprevistos, transformando incidentes logísticos en oportunidades de fidelización.

Por otro lado, la interpretación del patrimonio y la digitalización actúan como el motor de significado y el soporte innovador de la gestión actual. La interpretación trasciende la entrega de datos para convertirse en una herramienta pedagógica que modifica comportamientos y fomenta la conservación a través de la conexión emocional y sensorial. Esta labor se potencia con la digitalización, que mediante el uso de *Big Data*, gemelos digitales y realidad aumentada, permite visualizar capas históricas invisibles y predecir picos de demanda sin realizar intervenciones invasivas. En última instancia, el éxito reside en equilibrar la mediación tecnológica con la esencia del lugar, asegurando que el turista pase de ser un espectador pasivo a un aliado consciente y activo en la protección del legado cultural y natural.

# CAPÍTULO 4



## CAPÍTULO 4

### 4.1. Indicadores de impacto y calidad en el turismo patrimonial

La etapa final del ciclo de gestión patrimonial consiste en la implementación de métodos científicos para medir el éxito de la actividad turística, trascendiendo la métrica económica tradicional para enfocarse en la conservación. La calidad en este sector no se define solo por la eficiencia operativa, sino por la capacidad de mantener la integridad del bien mientras se genera una experiencia de aprendizaje significativa. Según la UNESCO (2013), la falta de planificación y monitoreo es la principal amenaza para los valores universales excepcionales, ya que permite que presiones externas dicten el futuro del sitio. Por ello, este capítulo sugiere considerar tres elementos críticos: los KPIs de conservación, la calidad percibida por el visitante y la resiliencia climática como eje de la gestión prospectiva.

### 4.2. KPIs de conservación y calidad percibida

Los indicadores clave de desempeño (KPIs) de conservación son herramientas que permiten el monitoreo sistemático del estado del patrimonio post-operación, asegurando que la actividad humana no acelere el deterioro natural del soporte histórico. Estos indicadores deben complementarse con la medición de la calidad percibida, la cual se evalúa mediante encuestas de satisfacción centradas en la sensibilización y el aprendizaje del turista más que en el simple deleite estético. Un modelo de evaluación exitoso es aquel que logra que el turista regrese a casa con una identidad modificada, habiendo expandido su comprensión de quién es en relación con el "otro" histórico. Como señalan Bond y Falk (2013), los visitantes

utilizan los sitios patrimoniales como herramientas para la construcción de su identidad personal, lo cual debe ser el norte de cualquier medición de calidad.



### 4.2.1. Evaluación de impacto y resiliencia climática

El futuro de la gestión patrimonial se proyecta hoy a través de la resiliencia climática, asegurando que la conexión emocional y cognitiva del visitante sea el motor de una sostenibilidad duradera frente a las amenazas ambientales. La planificación estratégica debe ser vinculante y estar por encima de los intereses comerciales inmediatos para blindar legalmente el Valor Universal Excepcional (VUE) de cada sitio. Esto implica el uso de indicadores que midan la capacidad de adaptación del bien ante eventos climáticos extremos y el desgaste por uso intensivo. Al final, un sitio que no se planifica bajo estos criterios técnicos termina convirtiéndose en una "isla" desconectada de su entorno, perdiendo la vigilancia social y el sentido de propiedad local que son vitales para su defensa a largo plazo.

### **4.3. El patrimonio como capital simbólico y desarrollo regional**

El patrimonio funciona como un capital simbólico que puede generar un desarrollo económico significativo si se integra correctamente en el ecosistema regional mediante una gobernanza participativa. Este aporte posiciona al patrimonio no como un gasto de mantenimiento, sino como un activo estratégico de inversión que genera prestigio y reconocimiento para el territorio. La teoría de la conversión de capitales sugiere que el patrimonio es "capital dormido" hasta que se activa mediante un sistema de servicios que permite capturar su valor para la economía local. Como afirma Rypkema (2005), la rehabilitación del patrimonio genera más empleos por dólar invertido que la construcción nueva, impulsando la gastronomía, la artesanía y la hotelería local a través de un efecto multiplicador.

#### **4.3.1. Funciones de la cartera pública en la gestión sistémica**

Para que el capital simbólico genere desarrollo y no solo "islas de riqueza", es imperativo que las diferentes carteras públicas coordinen sus funciones en torno al destino turístico. Esta integración asegura que la inversión en infraestructura patrimonial beneficie también la calidad de vida de los habitantes, rompiendo la burbuja del monumento para conectarlo con las necesidades reales de la región. La gestión compartida permite mitigar riesgos como la gentrificación y la inflación simbólica, donde el éxito comercial podría devaluar el recurso por sobreexplotación. En la siguiente tabla se detallan las responsabilidades específicas de cada sector gubernamental para garantizar un ecosistema turístico equilibrado y resiliente.

**Tabla 4**

*Articulación Interinstitucional para la Gestión de Impacto*

<b>Cartera Pública</b>	<b>Función en la Gestión Turística</b>	<b>Objetivo de Sostenibilidad</b>
<b>Vivienda y Urbanismo</b>	Control de la gentrificación y uso del suelo.	Preservar la función social del centro histórico.
<b>Cultura</b>	Salvaguarda técnica de los valores patrimoniales.	Garantizar la integridad del mensaje histórico.
<b>Medio Ambiente</b>	Gestión de residuos y protección de recursos.	Minimizar la huella ecológica de la operación.
<b>Seguridad y Salud</b>	Bienestar del local y del visitante.	Crear un entorno seguro para la experiencia.

*Nota.* Elaboración propia (2026) basada en el modelo de gestión sistémica de Graham et al. (2016).

#### **4.4. Hacia una gestión integral**

La gestión y operación turística desde una visión patrimonial debe alejarse definitivamente de la lógica extractiva para convertirse en un ejercicio de alta precisión técnica y ética. La transformación de un activo en producto comercializable es viable únicamente si se mantiene el equilibrio entre la facilidad de uso (logística) y la facilidad de comprensión (interpretación), evitando la trampa de la "Disneyficación". El éxito final se alcanza cuando el gestor logra que la rentabilidad económica financie la conservación preventiva, cerrando un círculo virtuoso donde el patrimonio se mantiene vivo no solo como piedra, sino como herencia colectiva. La planificación holística, basada en indicadores reales y respaldada por una

gobernanza participativa, es la única garantía para que los valores universales excepcionales perduren para las generaciones futuras.

### **4.5. Indicadores de impacto**

Sobre la necesidad de indicadores multidimensionales; de acuerdo con la OMT (2004), un sistema de indicadores de sostenibilidad debe ser lo suficientemente amplio como para capturar los cambios en el entorno natural, la economía local y la integridad cultural del destino. La implementación de indicadores multidimensionales, tal como lo propone la OMT (2004), resulta imperativa para una gestión turística que trascienda la visión puramente económica.

Al integrar variables que monitorean la salud de los ecosistemas, la rentabilidad de las empresas locales y la preservación de la identidad cultural, los destinos —especialmente aquellos con un patrimonio tan frágil y diverso como Riobamba— pueden identificar señales tempranas de degradación. Esta visión sistémica permite a los gestores equilibrar las demandas del mercado con la capacidad de carga del territorio, garantizando que el desarrollo actual no comprometa los activos naturales y sociales que motivan el viaje.

En conclusión, la adopción de estos sistemas de medición robustos es el único camino hacia una sostenibilidad real y verificable. No basta con atraer flujos masivos de visitantes; es necesario evaluar cómo esos flujos impactan en la calidad de vida de los residentes y en la integridad de los recursos no renovables. Al aplicar indicadores que capturen estos cambios de forma holística, el sector turístico ecuatoriano podrá evolucionar desde una actividad extractiva hacia un modelo regenerativo, donde la

prosperidad económica se traduzca directamente en la resiliencia y el fortalecimiento del tejido social y ambiental del destino.

El éxito de la gestión no se mide por el número de visitantes, sino por indicadores de integridad que monitorean el grado de erosión física o alteración química del material histórico (UNESCO, 2013). El éxito de una gestión patrimonial moderna debe trascender la estadística tradicional de flujo de visitantes, ya que una alta afluencia suele ser inversamente proporcional a la conservación del recurso.

El verdadero triunfo del gestor radica en su capacidad para mantener la integridad física y química de los bienes, utilizando indicadores técnicos que alerten sobre la erosión, la acumulación de humedad o la degradación de materiales históricos. Al priorizar la estabilidad del monumento sobre el volumen de taquilla, se asegura que el valor simbólico y educativo del destino permanezca intacto para las generaciones futuras, evitando que el turismo se convierta en una actividad de consumo extractivo.

Es decir, la implementación de parámetros que midan la alteración química y física del material histórico transforma la gestión de un destino en un proceso de monitoreo científico constante. No se trata simplemente de recibir viajeros, sino de garantizar que cada interacción no comprometa la pátina del tiempo ni la estructura original de los edificios o monumentos. Al situar la "salud del material" como el KPI (Indicador Clave de Desempeño) principal, el sector turístico se alinea con los principios de la conservación preventiva, garantizando que el patrimonio histórico, como el que ostenta el centro de Riobamba, no sea sacrificado en aras de un beneficio económico inmediato y efímero.

Stankey et al. (1985) sugieren que los indicadores no deben ser estáticos, sino que deben medir cuánto cambio es aceptable en un sitio antes de que pierda su valor esencial.

La transición de un modelo de gestión rígido a uno dinámico exige entender que los indicadores no son metas inamovibles, sino herramientas de monitoreo del cambio. En lugar de buscar un estado de preservación "congelado en el tiempo", la gestión moderna debe enfocarse en definir los Límites de Cambio Aceptable (LCA). Este enfoque permite identificar el umbral exacto en el que las transformaciones físicas, sociales o ambientales —provocadas por la actividad turística— comienzan a erosionar la esencia y la autenticidad que otorgan valor al sitio, permitiendo intervenciones preventivas antes de que el daño sea irreversible.

En conclusión, el valor esencial de un destino, como la solemnidad del páramo del Chimborazo o la integridad de las fachadas republicanas de Riobamba, por ejemplo, depende de indicadores que midan la evolución de la experiencia y el impacto material de forma continua. Al establecer cuánto cambio puede soportar el recurso sin perder su identidad, el gestor deja de ser un simple observador de estadísticas para convertirse en un estratega de la resiliencia. Este monitoreo adaptativo garantiza que el turismo funcione como una fuerza de puesta en valor y no como un agente de degradación progresiva que agote su propio capital cultural y natural.

Al abordar los indicadores de satisfacción y experiencia; la calidad operativa se evalúa a través de indicadores de percepción, donde se analiza la brecha entre las expectativas previas del turista y su experiencia real en el sitio (Parasuraman et al.,

1988). La evaluación de la calidad operativa en el turismo moderno desplaza el enfoque de los procesos internos hacia la subjetividad del visitante. Bajo esta lógica, la satisfacción no se mide por el cumplimiento de un manual de procedimientos, sino por la magnitud de la brecha entre las expectativas (lo que el turista imaginó tras ver el branding del destino) y la experiencia real (lo que vivió al caminar por las calles de Riobamba o interactuar con un guía local).

Un indicador de percepción positivo confirma que la operación ha logrado materializar la promesa de venta, mientras que una brecha negativa señala una falla crítica en la entrega del servicio que puede dañar la reputación del destino de forma permanente.

En otras palabras, entender esta brecha de percepción es fundamental para el diseño de estrategias de fidelización y mejora continua. El gestor turístico debe utilizar herramientas de monitoreo, como encuestas de satisfacción post-visita y análisis de reputación online, para mapear los puntos de fricción donde la experiencia real queda por debajo de la expectativa creada. Al cerrar estas brechas, se garantiza que la calidad operativa no sea solo un concepto técnico, sino un valor percibido que transforme a cada visitante en un promotor del destino, asegurando la sostenibilidad competitiva de Riobamba frente a otros mercados globales.

Dwyer y Kim (2003) argumentan que un KPI fundamental es la tasa de retención del gasto turístico en la comunidad local, evitando que los beneficios se filtren hacia empresas externas al territorio.

La gestión de un destino próspero no se valida únicamente por el ingreso bruto de divisas, sino por la capacidad del territorio para evitar la fuga de capitales.

Un KPI fundamental en este ámbito es la tasa de retención del gasto, la cual mide qué porcentaje de cada dólar invertido por el turista permanece en la economía de Riobamba y sus comunidades. Al monitorear este indicador, los gestores pueden identificar si los beneficios se están "filtrando" hacia operadoras internacionales o proveedores foráneos, o si, por el contrario, están alimentando el efecto multiplicador al circular entre productores, guías y emprendedores locales, fortaleciendo así la soberanía económica de la región.

Por lo que, priorizar la retención del gasto local sobre el volumen de ventas externo transforma el turismo de una actividad extractiva a una herramienta de desarrollo endógeno. El éxito operativo de Riobamba debe medirse por su habilidad para integrar a las asociaciones comunitarias y microempresas en la Cadena de Valor, asegurando que el patrimonio natural y cultural del Chimborazo genere riqueza tangible para quienes lo protegen. Un alto índice de retención no solo mejora la calidad de vida de los residentes, sino que reduce la dependencia de actores externos, garantizando que el turismo sea un motor de resiliencia y equidad social a largo plazo.

Respecto de la capacidad de carga social; el indicador de "irritación" de la comunidad local permite medir cuándo el impacto del turismo comienza a generar rechazo social o gentrificación en áreas patrimoniales (Doxey, 1975).

El monitoreo del bienestar social es un componente crítico de la gestión, siendo el Índice de Irritación de Doxey una herramienta esencial para detectar cuándo el entusiasmo inicial de una comunidad se transforma en antagonismo. Este indicador permite identificar de manera temprana los síntomas de saturación, como

el desplazamiento de residentes locales debido a la gentrificación o la pérdida de acceso a espacios públicos patrimoniales.

Al medir el grado de rechazo social, los gestores del destino turístico pueden ajustar las políticas de desarrollo antes de que el turismo erosione el tejido social y la hospitalidad, elementos que son la base de la experiencia del visitante.

Entonces, la gestión proactiva del impacto social garantiza que el turismo sea percibido como un beneficio y no como una amenaza a la cotidianidad de la población. La integración de indicadores de irritación en el plan de manejo de áreas patrimoniales permite equilibrar la actividad económica con el derecho a la ciudad de sus habitantes originales. Solo mediante la regulación de los flujos turísticos y la protección del acceso local a la vivienda y los servicios, se podrá evitar la turismofobia y asegurar que el destino se mantenga auténtico donde la convivencia entre el turista y el residente sea armónica y mutuamente enriquecedora.

De acuerdo con Gössling et al. (2012), la medición del consumo de recursos (agua, energía) y la generación de residuos por turista son indicadores críticos para la resiliencia climática del destino. El monitoreo del bienestar social es un componente crítico de la gestión, siendo el Índice de Irritación de Doxey una herramienta esencial para detectar cuándo el entusiasmo inicial de una comunidad se transforma en antagonismo. Este indicador permite identificar de manera temprana los síntomas de saturación, como el desplazamiento de residentes locales debido a la gentrificación o la pérdida de acceso a espacios públicos patrimoniales. Al medir el grado de rechazo social, los gestores turísticos pueden ajustar las políticas

de desarrollo antes de que el turismo erosione el tejido social y la hospitalidad, elementos que son la base de la experiencia del visitante.

De forma que, la gestión proactiva del impacto social garantiza que el turismo sea percibido como un beneficio y no como una amenaza a la cotidianidad de la población. La integración de indicadores de irritación en el plan de manejo de áreas patrimoniales permite equilibrar la actividad económica con el derecho a la ciudad de sus habitantes originales. Solo mediante la regulación de los flujos turísticos y la protección del acceso local a la vivienda y los servicios, se podrá evitar la turismofobia y asegurar que el destino turístico se mantenga auténtico donde la convivencia entre el turista y el residente sea armónica y mutuamente enriquecedora.

Cabe comentar además sobre indicadores de eficacia interpretativa, respecto de lo cual, la interpretación se mide mediante indicadores de retención de mensajes y cambios de actitud en el visitante respecto a la importancia de la conservación (Ham, 2013). A propósito de lo cual, se debe enfatizar que la efectividad de la interpretación del patrimonio no se evalúa por la cantidad de datos históricos memorizados, sino por su capacidad de generar un impacto profundo en la conciencia del viajero.

Para medir este éxito, se utilizan indicadores de retención de mensajes clave, que verifican si el turista comprendió la esencia del sitio, y escalas de cambio de actitud, que analizan si el visitante muestra un mayor compromiso ético hacia la conservación tras la experiencia. Estos indicadores permiten validar si el guion interpretativo en lugares como el Museo de la Concepción de Riobamba o el volcán

Chimborazo, por ejemplo, logró trascender la mera información para convertirse en una herramienta de sensibilización ambiental y cultural.

Efectivamente, la interpretación del patrimonio debe ser gestionada como un proceso de comunicación estratégica orientado a la sostenibilidad. Al monitorear cómo cambian las percepciones y comportamientos de los turistas —por ejemplo, un mayor respeto por los límites de los senderos o una valoración más profunda de la historia republicana de Riobamba—, el gestor puede ajustar la narrativa para asegurar que el turismo contribuya activamente a la salvaguarda del recurso. Medir el impacto emocional y cognitivo garantiza que la visita no sea un acto de consumo superficial, sino una experiencia transformadora que convierta al turista en un aliado permanente de la protección del patrimonio nacional. Al respecto, entonces, es menester analizar indicadores multidimensionales, de integridad física, de percepción, económicos, sociales, ambientales y, finalmente, interpretativos para ajustar este estudio.

Ivars-Baidal et al. (2021) proponen que el uso de sensores y datos móviles genera indicadores de flujo en tiempo real, permitiendo medir la densidad de ocupación por metro cuadrado; a propósito del Internet de las cosas por lo que el uso de sensores IoT y el análisis de datos móviles representan la frontera tecnológica de la gestión de destinos, permitiendo la transición de estadísticas históricas a indicadores de flujo en tiempo real. Estas herramientas permiten medir con precisión quirúrgica la densidad de ocupación por metro cuadrado, identificando "puntos calientes" de aglomeración en el centro histórico de Riobamba o en los refugios del Chimborazo. Al contar con esta información instantánea, los gestores

pueden implementar estrategias de dispersión de flujos, ajustando la capacidad de carga de manera dinámica para evitar la degradación del recurso y garantizar la seguridad del visitante ante posibles emergencias.

Esto permite concluir que la monitorización inteligente de la densidad espacial es una herramienta fundamental para la resiliencia operativa y la satisfacción del turista. Al evitar la saturación de los espacios públicos y patrimoniales mediante el uso de datos, se preserva la atmósfera del destino y se minimiza el desgaste físico de la infraestructura. Esta capacidad de respuesta inmediata no solo optimiza la logística urbana y la recolección de residuos, sino que eleva el estándar de Riobamba hacia un Destino Turístico Inteligente (DTI), donde la tecnología se pone al servicio de la preservación del patrimonio y la mejora de la experiencia humana en el territorio.

De hecho, las dimensiones críticas de la gestión turística moderna van desde la sostenibilidad y la economía local hasta la tecnología de sensores y la interpretación del patrimonio.

En otro aspecto; la rentabilidad de un proyecto patrimonial debe evaluarse bajo indicadores de valor social, midiendo cuánto bienestar genera cada unidad monetaria invertida en la gestión (Rypkema, 2005). A ello se conoce como el Retorno de Inversión Social – SROI; que en análisis contempla la implementación de un tablero de mando con indicadores de impacto es vital para la supervivencia del patrimonio. Como advierte la OMT (2004), gestionar sin indicadores es gestionar a ciegas. Estos deben ir más allá de lo económico e incluir métricas de “límites de cambio aceptable” (Stankey et al., 1985) para proteger la integridad física del bien

(UNESCO, 2013). Asimismo, es imperativo medir el impacto en el tejido social; el índice de Doxey (1975) sigue siendo un referente para detectar tempranamente si la operación turística está erosionando la relación con la comunidad anfitriona.

### **4.6. Calidad en el turismo patrimonial**

La calidad en el turismo patrimonial no se define únicamente por el lujo o el confort, sino por la excelencia en la preservación del valor y la precisión en la entrega del servicio. Es la garantía de que la promesa de valor (historia, cultura, naturaleza) se cumple sin degradar el recurso.

Refirámonos ahora a la calidad como satisfacción de expectativas. Parasuraman et al. (1988) definen la calidad del servicio como la discrepancia entre las expectativas del cliente y su percepción del servicio recibido, un modelo conocido como SERVQUAL.

Para entender mejor; el modelo SERVQUAL, desarrollado por Parasuraman, Zeithaml y Berry, es la piedra angular para medir la calidad en el sector servicios, basándose en el principio de que la satisfacción no es un valor absoluto, sino el resultado de una comparación mental.

Bajo este enfoque, la calidad se define como la discrepancia (o brecha) entre lo que el turista espera encontrar en un destino como Riobamba y lo que efectivamente percibe durante su estancia.

Si la percepción supera la expectativa, la calidad es excelente; si es inferior, existe una deficiencia operativa que requiere intervención inmediata.

Para que este modelo sea útil en la gestión de Riobamba, se deben analizar las cinco dimensiones críticas que los turistas evalúan:

1. **Fiabilidad:** ¿El tren o el tour al Chimborazo salió a la hora prometida?
2. **Capacidad de Respuesta:** ¿Qué tan rápido reaccionó el hotel ante un problema con el agua caliente?
3. **Seguridad:** ¿El guía demostró conocimientos técnicos que generaron confianza durante el ascenso?
4. **Empatía:** ¿Hubo un trato personalizado y comprensión de las necesidades del viajero?
5. **Elementos Tangibles:** ¿Estaban limpias las instalaciones y actualizada la señalética del centro histórico?

En conclusión, la aplicación del SERVQUAL permite a los gestores de Riobamba dejar de adivinar qué quieren los turistas y empezar a medir científicamente dónde están fallando. Al identificar en cuál de estas dimensiones la brecha es más amplia, se pueden priorizar inversiones: desde la capacitación del personal en "habilidades blandas" hasta la mejora de la infraestructura física.

Cerrar estas brechas es la única forma de garantizar que la promesa de marca de la "Ciudad Primada" coincida con la realidad vivida, transformando una visita casual en una recomendación de por vida.

Al respecto; en una investigación anterior; Calvopiña D (2019), destaca que la gestión de destinos en Ecuador no puede limitarse a la promoción, sino que debe anclarse en la planificación técnica y el control de impactos. Estas ideas refuerzan dos pilares fundamentales para Riobamba:

1. La Gestión como Ciencia, no como Improvisación

El éxito de un destino depende de la capacidad institucional para generar datos. Si un municipio como el de Riobamba no cuenta con indicadores técnicos que midan la rentabilidad social y ambiental, está "navegando a ciegas". Este enfoque coincide con el uso de modelos como el SERVQUAL, pero añade que la calidad del servicio debe ser una cultura compartida por todo el territorio (anfitriones, transportistas y comerciantes), no solo por los hoteles de lujo.

### 2. El Destino como un Ecosistema Humano

En este análisis sobre el desarrollo local, se resalta que el turismo debe ser un dinamizador del orgullo identitario. Se propone que la medición de la "irritación local" o el rechazo social es vital porque, si el ciudadano de Riobamba no siente que el turismo mejora su calidad de vida, terminará convirtiéndose en un obstáculo para el desarrollo del destino.

En el turismo patrimonial, la calidad no reside solo en el soporte físico, sino en la profundidad de la conexión emocional y cognitiva que el visitante logra con el sitio (Otto y Ritchie, 1996). Se trata de la calidad de la experiencia lo que diferencia a un "turista de paso" de un "visitante de experiencia". En el turismo patrimonial, el objeto (la ruina, el cuadro, el edificio) es solo el vehículo, no el destino final. Esta perspectiva se alinea con la tendencia actual de la interpretación del patrimonio, donde la calidad se mide por la capacidad de transformar la información fría en una narrativa significativa.

Para ello; conviene recordar que antiguamente, la calidad se medía por la conservación del soporte físico. Hoy, entendemos que de nada sirve un muro impecable si el visitante no comprende quién vivió allí o por qué ese lugar cambió el

curso de la historia; enfatizando dos conexiones, cognitiva y emocional que consisten en que el visitante entiende el "por qué" y el "cómo"; además de cómo el visitante siente empatía, asombro o pertenencia. Se ahonda al manifestar que la calidad reside en la percepción de autenticidad.

Cuando el sitio logra que el visitante "viaje en el tiempo", se rompe la barrera entre el espectador y el objeto. No es solo ver un castillo; es sentir el aislamiento o el poder que ese espacio proyectaba; y para que esa profundidad ocurra, el sitio debe ofrecer herramientas que no solo describan, sino que revelen narrativas humanas mediante historias de personas reales en lugar de solo fechas y datos técnicos, aparte del sentido de lugar cuando ayuda al visitante a conectar lo que ve con su propia realidad actual. En resumen; si el soporte físico es el continente, la experiencia es el contenido.

Un sitio patrimonial de "alta calidad" es aquel que deja al visitante con la sensación de que algo en su visión del mundo ha cambiado sutilmente tras la visita.

De acuerdo con Ham (2013), la calidad en la interpretación implica un servicio de guionaje de alta calidad es aquel que logra que el visitante encuentre un significado personal en el patrimonio, transformando la información en conocimiento.

A consideración de las Normas de Calidad Turística; la Organización Internacional de Normalización (ISO, 2021) establece que la calidad en el turismo debe incluir la gestión ambiental y la accesibilidad universal como requisitos mínimos para la excelencia operativa.

Si la conexión emocional de la que hablábamos antes es el "alma" del turismo patrimonial, la gestión ambiental y la accesibilidad son el "cuerpo" que la sostiene. Sin ellos, la excelencia no es más que un concepto incompleto. Para que un destino sea verdaderamente excelente debe pasar de la simple "conservación" a una gestión operativa integral. Esta visión se sintetiza así:

Tabla 5

Pilares de la excelencia operativa

Pilar	Requisito de calidad	Impacto en el visitante
<b>Gestión ambiental</b>	Capacidad de carga, gestión de residuos y eficiencia energética.	Garantiza que el sitio siga existiendo para futuras generaciones (sostenibilidad).
<b>Accesibilidad universal</b>	Eliminación de barreras físicas, sensoriales y cognitivas.	Permite que el patrimonio sea un derecho humano, no un privilegio de unos pocos.
<b>Calidad del servicio</b>	Formación del personal y digitalización fluida.	Reduce la fricción y permite que el visitante se enfoque en la experiencia emocional.

La gestión ambiental, enfocada al Patrimonio como recurso finito determina que la calidad hoy se mide por la huella que dejamos (o dejamos de dejar). Un sitio masificado o deteriorado por la mala gestión pierde su "aura"; en base a una sostenibilidad proactiva que significa no solo es no ensuciar, sino regenerar el entorno y la resiliencia que significa adaptar los sitios históricos al cambio climático para asegurar su soporte físico. Otro componente angular es la accesibilidad universal que percibe a la calidad como inclusión puesto que un sitio no puede ser de "excelencia" si excluye a una parte de la población.

La accesibilidad ya no es solo poner una rampa; es un diseño pensado para todos mediante la accesibilidad sensorial mediante audioguías descriptivas, maquetas táctiles para hacer que el patrimonio sea palpable y la cognitiva a través de textos de lectura fácil y señalética clara que evite el estrés del visitante.

En efecto, la excelencia operativa se alcanza cuando estas medidas son invisibles y fluidas, integrándose en la estética del sitio sin romper su valor histórico. En conclusión, la calidad en el turismo patrimonial es un trípode: si falla la ética (ambiente), la equidad (accesibilidad) o la estética/historia (soporte físico), la experiencia del visitante se tambalea.

Al respecto de la calidad integral del destino, esta es una construcción sistémica; puesto que un solo fallo en la cadena de servicios (transporte, limpieza, seguridad) puede arruinar la percepción de un sitio histórico excepcional (Valls, 2004). Debido a que la gestión de destinos se conoce como la integralidad de la experiencia, la calidad no es un promedio, es una cadena, y como toda cadena, su resistencia la determina el eslabón más débil.

Recordemos que el turista no consume "un monumento", consume una unidad de tiempo y espacio. Si el soporte físico es un 10, pero la seguridad o la limpieza son un 2, la percepción global no es un 6, sino una sensación de decepción y frustración. Psicológicamente, los fallos en servicios básicos (higiene, transporte, seguridad) se procesan como amenazas o incomodidades primarias. Estas activan un estado de alerta que bloquea la capacidad del visitante para disfrutar de los beneficios secundarios, como la apreciación estética o el aprendizaje histórico.

En suma, para que la "magia" del patrimonio ocurra, la infraestructura debe ser invisible por su eficiencia en el transporte porque cuando es caótico, el visitante llega fatigado y pre-irritado o si la suciedad en el entorno de un sitio histórico genera una percepción de abandono que devalúa el monumento; adicional, sin tranquilidad, no hay contemplación. El miedo es el mayor enemigo de la conexión emocional.

Este enfoque sistémico obliga a que la gestión del patrimonio no se limite a los muros del sitio (gestión intramuros), sino que exija una gobernanza colaborativa (gestión extramuros). Un sitio histórico excepcional en un entorno degradado deja de ser un destino de calidad para convertirse en una "isla" aislada.

Es decir; la calidad percibida es la gestión de las expectativas cumplidas. Un solo "momento de dolor" en la cadena de servicios borra diez "momentos de deleite".

Gronroos (2007) sostiene que la calidad técnica (lo que el cliente recibe) es tan importante como la calidad funcional (cómo lo recibe), especialmente cuando se trata de transmitir la autenticidad de un bien cultural. Esta conclusión es el broche de oro en esta propuesta de estudio, ya que sintetiza la teoría del servicio con la mística del patrimonio. En la gestión cultural, no basta con que el dato histórico sea correcto (calidad técnica); si la forma de entregarlo es fría, burocrática o masificada (calidad funcional), la percepción de la autenticidad se rompe.

Esta dualidad contempla calidad técnica que implica rigor y veracidad, es la base científica y material de la experiencia. En el patrimonio, la calidad técnica es innegociable porque de ella depende la preservación del valor del sitio.

Enfatizando la importancia de la veracidad de la información proporcionada porque un error en los datos técnicos resta credibilidad a toda la gestión. Se insiste

además en que el bien cultural esté físicamente cuidado, limpio y restaurado bajo estándares profesionales con seguridad y garantía de accesibilidad para los elementos tangibles, lo cual permitiría que el visitante esté en el sitio sin riesgos.

Otros parámetros involucran la calidad funcional que es la magia del proceso; dimensión subjetiva y relacional que trata la satisfacción emocional del turista; entendida bajo los siguientes argumentos: trato del personal, calidez del guía, sensación de ser un "invitado" y no solo un "cliente"; ausencia de filas, claridad de la señalética y facilidad para reservar o comprar; en complemento con la gestión de tiempos, silencios y grupos para que el visitante pueda conectar con el sitio.

Finalmente recalquemos que la autenticidad en el turismo patrimonial es frágil. Si la calidad técnica es alta pero la funcional es mala como cuando un museo es increíble pero con guardias groseros, el visitante se va frustrado. Si la calidad funcional es alta pero la técnica es baja si un guía muy simpático cuenta mentiras, el patrimonio se desvirtúa.

De hecho; la autenticidad se transmite cuando el rigor del dato (técnico) se entrega a través de una experiencia humana y empática porque el cliente percibe que está ante algo "auténtico" no solo porque el objeto sea antiguo, sino porque el sistema de gestión lo trata con la dignidad y el respeto que merece.

En última instancia, la gestión del patrimonio debe aspirar a la excelencia integral. Un destino que descuida el 'qué' pierde su alma y su rigor; aquel que descuida el 'cómo' pierde a su público.

La autenticidad no es solo un atributo del objeto, sino un estado de la experiencia que solo se alcanza cuando la precisión técnica y la calidez funcional

operan en perfecta sintonía, asegurando que el mensaje del pasado llegue intacto al corazón del presente."

Cabe por lo tanto, evaluar este equilibrio de forma técnica a través de la revisión por expertos historiadores y conservadores sobre el contenido y el estado del bien; y funcional al aplicar *Mystery Shoppers* y encuestas de satisfacción para medir la amabilidad, los tiempos de espera y la fluidez del servicio.

En cuanto a la calidad de la gestión del patrimonio merece exponerse que para que un sitio sea considerado de calidad, debe demostrar una gestión ejemplar que priorice la conservación sobre el aprovechamiento comercial intensivo (UNESCO, 2013).

La verdadera calidad no es la que maximiza los ingresos a corto plazo, sino la que garantiza la supervivencia del recurso a largo plazo. Esta es la piedra angular de la ética en el turismo cultural. Si el aprovechamiento comercial degrada el soporte físico o desvirtúa el espíritu del sitio (su *genius loci*), el destino deja de ser un referente de calidad para convertirse en un producto de consumo genérico.

Para que la gestión se considere ejemplar, debe operar bajo un modelo de sostenibilidad crítica, donde el valor del sitio dicta los límites del negocio, y no al revés. Se complementa ello cuando la gestión de calidad identifica hasta qué punto el sitio puede soportar visitas sin perder su integridad física o su atmósfera, ligado a lo que la excelencia operativa prefiere la "calidad de la visita" (menos personas, mayor profundidad) que la "cantidad de visitantes" (masificación).

Mención especial es entender que el discurso histórico no debe suavizarse o "espectacularizarse" solo para vender más entradas puesto que la veracidad es un

estándar de calidad. Cabe recordar que los sitios que priorizan la conservación suelen adquirir un mayor valor de marca y prestigio.

El turista actual busca experiencias exclusivas y auténticas; un sitio "sobre comercializado" pierde su aura de autenticidad, lo que a la larga disminuye su valor percibido. La calidad en el turismo patrimonial es, en última instancia, un acto de respeto. Respeto por el pasado (conservación), respeto por el presente (accesibilidad y servicio) y respeto por el futuro (sostenibilidad ambiental).

Otro factor imprescindible de análisis es el humano. Zeithaml et al. (2018) enfatizan que la calidad en los servicios depende críticamente de la empatía y la capacidad de respuesta del personal de contacto, quienes actúan como mediadores del patrimonio. La calidad en los servicios turísticos no es una propiedad estática del sitio, sino un proceso dinámico que se valida en la interacción humana. La empatía del personal de contacto actúa como el filtro definitivo de la experiencia: un trabajador capaz de sintonizar con las necesidades, fatigas o expectativas del visitante puede transformar un contratiempo logístico en una anécdota positiva. Sin este componente humano, incluso la infraestructura más lujosa se percibe fría y mecánica, ya que es la calidez en el trato lo que consolida la conexión emocional que el turista busca en un destino patrimonial.

Por otro lado, la capacidad de respuesta es la prueba de fuego de la excelencia operativa. En un entorno sistémico donde los fallos son inevitables, la agilidad y resolutivez del personal para gestionar crisis —desde una duda informativa hasta un problema de seguridad— determinan si la cadena de servicio se rompe o se fortalece.

Un personal empoderado y proactivo no solo soluciona problemas, sino que proyecta una imagen de profesionalismo que eleva la calidad percibida, garantizando que el foco del visitante regrese a lo verdaderamente importante: el disfrute del legado histórico.

Se llega entonces a analizar calidad y sostenibilidad; sobre lo que se enfatiza que un producto turístico patrimonial de calidad es, por definición, sostenible, ya que la degradación del recurso implica una pérdida inmediata de la calidad de la visita (OMT, 2018).

En el contexto actual, la sostenibilidad no es un "añadido" o un sello opcional, sino el fundamento ético y operativo que valida la calidad de un producto patrimonial. Un producto que agota su recurso degrada su entorno o excluye a su comunidad local está, por definición, programado para el fracaso a largo plazo, perdiendo así su excelencia.

Calidad y sostenibilidad son caras de la misma moneda; van juntas porque un sitio que no gestiona su huella (residuos, energía, impacto visual) destruye el propio paisaje que atrae al visitante. La calidad ambiental es la garantía de que el soporte físico seguirá siendo "disfrutable" mañana. Es decir, la calidad reside en la autenticidad. Si el turismo patrimonial desplaza a la población local o convierte su cultura en una "caricatura para la venta", el producto pierde su verdad. La sostenibilidad social asegura que el sitio mantenga su alma y su significado vivo.

La gestión ejemplar reinvierte los beneficios en la propia conservación del bien. Un modelo comercial intensivo que no retorna valor al patrimonio es

extractivo, no cualitativo. Un producto turístico patrimonial de calidad debe responder a una visión intergeneracional.

Si la experiencia de hoy compromete la experiencia de los visitantes dentro de veinte años, ese producto es defectuoso. La calidad, por tanto, se mide en la capacidad de generar valor hoy sin hipotecar el mañana. En conclusión, la sostenibilidad es el estándar de rigor que asegura que la conexión emocional y cognitiva del visitante no se produzca a costa de la integridad del sitio.

A propósito de otro insumo trascendental, el mejoramiento continuo también conviene anotarse en esta propuesta investigativa. Como indica Deming (1986) en su filosofía de gestión, la calidad es un proceso cíclico de planificación, ejecución, verificación y actuación que debe aplicarse rigurosamente a la gestión de destinos.

La calidad en el turismo patrimonial es un concepto bidimensional. Por un lado, debe cumplir con los estándares técnicos de preservación exigidos por la UNESCO (2013) y, por otro, debe satisfacer las expectativas psicológicas del visitante, reduciendo las brechas del modelo SERVQUAL (Parasuraman et al., 1988). Según Valls (2004), la calidad es sistémica; si la logística falla, la interpretación más brillante (Ham, 2013) no podrá salvar la experiencia. Por lo tanto, la excelencia solo se alcanza cuando la operación turística logra ser un vehículo invisible que entrega valor sin comprometer la integridad del recurso (OMT, 2018).

#### **4.7. Kpis de conservación**

Para cerrar el rigor técnico de tu obra, los KPIs (Key Performance Indicators) de la Conservación son esenciales. A diferencia de los indicadores comerciales, estos miden la salud física, la integridad química y la estabilidad biológica de los activos

patrimoniales frente a la presión del uso turístico, en donde toma importancia el monitoreo de la integridad física. Según Pedersen (2005), el indicador más básico de conservación es la tasa de erosión o pérdida de material original en superficies de alto tráfico, medida mediante técnicas de fotogrametría periódica. Complementa esta reflexión lo atribuido a la calidad del microclima.

En espacios cerrados como cuevas o templos, la estabilidad de la humedad relativa y la temperatura es un KPI crítico para evitar la proliferación de microflora dañina (Caneva et al., 2008). Si el turismo implica interrelación con el entorno, para Newsome et al. (2012), en el patrimonio natural, la presencia y comportamiento de especies clave (*bioindicadores*) funcionan como el termómetro más preciso del impacto de la operación turística, existe preocupación sobre la salud de los ecosistemas.

Por complemento, los indicadores de conservación no deben esperar al daño; deben medir la eficacia de las barreras físicas y las medidas preventivas antes de que ocurra una alteración irreversible (ICCROM, 2016). De acuerdo con Levy y Dawson (2014), el monitoreo de partículas en suspensión y niveles de \$CO\_2\$ en sitios cerrados es un KPI fundamental para regular el tamaño de los grupos y el tiempo de permanencia. Mas a profundidad, un indicador cualitativo pero vital es el grado de intrusión visual, que mide cuánto afecta la infraestructura turística moderna a la lectura histórica o estética del paisaje patrimonial (ICOMOS, 2011).



Torraca (2009) sostiene que el monitoreo de la cristalización de sales en la piedra es un KPI preventivo que permite anticipar procesos de disgregación antes de que sean visibles al ojo humano y concomitante a esto; sobre la salud del suelo en senderos; el ancho y la profundidad de los senderos en áreas protegidas son indicadores directos de la compactación del suelo y el impacto del flujo descontrolado de visitantes (Leung y Marion, 2000).

Para Buhalis (2022), la comparación de nubes de puntos 3D obtenidas en distintos periodos permite generar un KPI exacto del desgaste volumétrico de esculturas o relieves expuestos al tacto. Un KPI de conservación exitosa es la reversibilidad de las intervenciones, asegurando que cualquier tratamiento aplicado hoy pueda ser retirado en el futuro sin dañar el original (Carta de Venecia, 1964).

El diseño de KPIs de conservación debe ser la prioridad del gestor técnico. Mientras que Pedersen (2005) se enfoca en el desgaste físico evidente, autores como Caneva et al. (2008) alertan sobre variables invisibles como el microclima. La

integración de tecnologías digitales, propuesta por Buhalis (2022), permite hoy obtener métricas volumétricas precisas, transformando la conservación de una disciplina reactiva a una ciencia predictiva. Como señala el ICCROM (2016), el éxito se mide por la estabilidad del recurso a largo plazo, no por la rapidez de su restauración.

### **4.8. Calidad percibida**

La Calidad Percibida es el juez final de la gestión turística. A diferencia de la calidad técnica (que es medible por normas), la calidad percibida vive en la mente del visitante y está profundamente influenciada por sus emociones, prejuicios y la narrativa del sitio. Sobre la brecha entre expectativa y realidad, ella es el territorio donde muere la satisfacción y nace la crisis de reputación. En el turismo patrimonial, este fenómeno es particularmente delicado porque el visitante no compra un objeto, sino una promesa de asombro. De acuerdo con el modelo desarrollado por Parasuraman et al. (1985), la calidad percibida es la diferencia entre lo que el turista espera encontrar en el sitio patrimonial y la experiencia que realmente vive durante su visita.

Sobre la calidad como construcción mental, la percepción de calidad en destinos históricos no es un atributo del monumento en sí, sino un juicio subjetivo del visitante influenciado por la limpieza, la señalización y el trato del personal (Grönroos, 1984). Kotler et al. (2017) sostienen que la "atmósfera" (estética, iluminación y sonidos) es un determinante crítico de la calidad percibida, especialmente en sitios donde el silencio y la solemnidad son parte del valor del recurso. Un sitio con carencias físicas puede ser percibido como de alta calidad si la

interpretación logra que el visitante comprenda y valore la historia detrás de las ruinas (Ham, 2013). Para contrastar, sobre la calidad y el valor del dinero, en el turismo patrimonial, la relación entre calidad y valor del dinero (*value for money*) no se refiere necesariamente a que el servicio sea "barato", sino a la justificación del gasto a través de la riqueza de la experiencia recibida.

Para Zeithaml (1988), la calidad percibida está intrínsecamente ligada al "sacrificio" del cliente; el turista evalúa si la experiencia patrimonial justifica el costo de la entrada y el tiempo invertido. Cabe recordar que el visitante no es un receptor pasivo; su propio comportamiento y nivel de preparación previa influyen en cómo percibe la calidad del destino patrimonial (Prahalad y Ramaswamy, 2004).

Buhalis (2022) advierte que la calidad percibida hoy comienza antes del viaje, moldeada por las opiniones de otros usuarios en plataformas digitales, lo que genera expectativas difíciles de superar. Debido a que el turismo es un servicio intangible, el visitante utiliza elementos físicos (como los baños o el estado de los senderos) para juzgar la calidad global de la gestión del sitio (Shostack, 1977). Según Wang (1999), en el turismo patrimonial la calidad percibida aumenta cuando el visitante siente que ha tenido una experiencia "existencialmente auténtica", conectando con su propio ser a través del sitio.

Para el destino, una alta calidad percibida es el antecedente directo de la lealtad del visitante y de la recomendación boca a boca, factores esenciales para la rentabilidad a largo plazo del destino (Baker y Crompton, 2000). Gestionar la calidad percibida requiere entender que el turista es un juez subjetivo.

Como proponen Parasuraman et al. (1985), la clave está en gestionar las expectativas antes de la llegada. En sitios donde el recurso es frágil, la atmósfera (Kotler et al., 2017) y la interpretación temática (Ham, 2013) pueden compensar limitaciones físicas, logrando que el visitante perciba un alto valor por su dinero (Zeithaml, 1988). En última instancia, la calidad percibida es el motor de la competitividad, transformando una visita única en una relación de lealtad con el patrimonio (Baker y Crompton, 2000).

### **4.9. El futuro de la gestión**

Para concluir, el apartado acerca del futuro de la gestión debe mirar hacia la convergencia entre la tecnología regenerativa, la ética de la resiliencia climática y el protagonismo de la inteligencia artificial. La gestión del futuro ya no solo busca "no dañar", sino "sanar" y mejorar los entornos que el turismo utiliza.

En este contexto, el turismo regenerativo se posiciona y toma fuerza. Según Bellato et al. (2022), el futuro de la gestión trasciende la sostenibilidad convencional para enfocarse en el turismo regenerativo, un modelo donde la actividad turística debe mejorar activamente el estado de los ecosistemas y el bienestar comunitario. Asunto idéntico es la inteligencia artificial generativa en la gestión, que permitirá personalizar la interpretación del patrimonio en tiempo real, adaptando el lenguaje y el contenido a la capacidad cognitiva y los intereses específicos de cada visitante (Buhalis et al., 2023).

Lo propio sucede con la gestión orientada a la resiliencia climática, respecto de lo cual, Gössling y Higham (2021) sostienen que la gestión del futuro estará

dominada por la descarbonización radical de las operaciones y la adaptación de los sitios históricos ante el aumento del nivel del mar y los eventos climáticos extremos.

A lo descrito se suma la importancia de la gobernanza descentralizada, que no es otra cosa que admitir que el uso de tecnologías como el *blockchain* podría revolucionar la gestión del patrimonio al permitir sistemas de gobernanza descentralizada donde las comunidades locales gestionen directamente los fondos y la protección de sus bienes (Önder y Treiblmaier, 2018). Esto con disposición a sustentar el bienestar como indicador de éxito; que para Pollock (2019), implica que la métrica del futuro no será el Producto Interno Bruto (PIB) turístico, sino la felicidad y la salud de los residentes locales, situando el florecimiento humano en el centro del modelo.

Ahora bien; la gestión de sitios de difícil acceso o altamente frágiles evolucionará hacia experiencias en el metaverso, permitiendo una "visita" inmersiva de alta calidad que elimine la huella física en el recurso original (Dwivedi et al., 2022). Lo que se relaciona con el concepto de "Smart Resilience", que de acuerdo con Ivars-Baidal et al. (2023), los destinos del futuro serán "inteligentes y resilientes", utilizando el internet de las cosas (IoT) para monitorizar no solo al turista, sino la respuesta biológica del entorno ante la presencia humana.

Los últimos argumentos para considerar están relacionados con la ética de los datos; que es un reto ético del futuro será equilibrar la hiper-personalización de la experiencia digital con el derecho a la privacidad y la soberanía de los datos de los visitantes en entornos públicos patrimoniales (Gretzel, 2021). Reflexionar sobre la posibilidad del fin del turismo de masas, cuyo concepto no implica necesariamente

que la gente dejará de viajar, sino el agotamiento de un modelo basado en el volumen desenfrenado, el bajo costo a expensas de la calidad y la explotación infinita de recursos finitos. Es decir; estamos asistiendo a la transición hacia un modelo de turismo de impacto, donde el éxito ya no se mide en cuántas personas llegan, sino en cómo se van y qué dejan atrás.

Higgins-Desbiolles (2020) argumenta que el futuro exige una "deslocalización" y una reducción del volumen turístico para devolver el control del patrimonio a sus legítimos herederos culturales. A lo cual, finalmente se añade la trascendencia de aplicar una gestión holística. La UNESCO (2022), a través de la Declaración MONDIACULT, establece que la cultura debe ser reconocida como un "bien público mundial", lo que obligará a que la gestión futura sea transversal a todas las políticas públicas de desarrollo.

El futuro de la gestión se encamina hacia un cambio de paradigma: de la explotación a la regeneración. Como proponen Bellato et al. (2022), ya no basta con ser sostenibles; debemos ser restauradores. Este proceso será facilitado por la Inteligencia Artificial (Buhalis et al., 2023) y la monitorización inteligente de la resiliencia (Ivars-Baidal et al., 2023), permitiendo que el patrimonio sobreviva a la crisis climática (Gössling y Higham, 2021). En última instancia, la gestión del mañana no se medirá en volumen de llegadas, sino en la capacidad de preservar la cultura como un bien público mundial fundamental (UNESCO, 2022).



#### RESUMEN DEL CAPITULO 4

La implementación de indicadores de impacto en la gestión patrimonial supone un cambio de paradigma: el éxito ya no se mide por el volumen de visitantes, sino por la integridad del recurso y el bienestar del territorio. Un sistema robusto debe ser multidimensional, integrando indicadores técnicos que monitoreen la erosión física y química de los monumentos (UNESCO) con el enfoque de los Límites de Cambio Aceptable (LCA). Este monitoreo científico permite identificar el umbral exacto en el que la actividad turística comienza a degradar la autenticidad del sitio, transformando al gestor de un simple observador de estadísticas en un estratega de la resiliencia que garantiza que el patrimonio no sea sacrificado por beneficios económicos efímeros.

Desde una perspectiva socioeconómica y operativa, la gestión moderna debe priorizar el Retorno de Inversión Social (SROI) y la tasa de retención del gasto en la comunidad local para evitar la fuga de capitales hacia actores externos. Es vital monitorear la capacidad de carga social mediante herramientas como el Índice de Irritación de Doxey, que alerta sobre la gentrificación o el rechazo de los residentes, asegurando una convivencia armónica. Finalmente, la integración de tecnologías como el Internet de las Cosas (IoT) y sensores de flujo en tiempo real permite una gestión dinámica de la densidad espacial, mientras que los indicadores de eficacia interpretativa validan si la narrativa del destino logra transformar la conciencia del turista, convirtiéndolo en un aliado activo de la conservación.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Aall, C., Hall, C. M., & Groven, K. (2015). Tourism and climate change adaptation: States of knowledge and states of ignorance. *Tourism Management*, 47, 424-434. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2014.10.006>
2. Agapito, D., Mendes, J., & Valle, P. (2014). The sensory dimension of tourist experiences: Influences on satisfaction and recommendation. *Journal of Destination Marketing & Management*, 3(4), 221-233. <https://doi.org/10.1016/j.jdmm.2014.02.003>
3. Baker, D. A., & Crompton, J. L. (2000). Quality, satisfaction and behavioral intentions. *Annals of Tourism Research*, 27(3), 785-804. [https://doi.org/10.1016/S0160-7383\(99\)00108-5](https://doi.org/10.1016/S0160-7383(99)00108-5)
4. Ballart, J., & Tresserras, J. J. (2001). *Gestión del patrimonio cultural*. Ariel. <https://www.planetadelibros.com/libro-gestion-del-patrimonio-cultural/49774>
5. Beck, L., & Cable, T. (2011). *The gifts of interpretation: Nature and culture*. Sagamore Publishing. <https://www.sagamorepub.com/products/gifts-interpretation-3rd-ed>
6. Bellato, L., Frantzeskaki, N., & Nygaard, C. A. (2022). Regenerative tourism: A state-of-the-art review. *Tourism Review*, 78(3), 665-683. <https://doi.org/10.1108/TR-07-2022-0315>
7. Bentley, T. A., Page, S. J., & Meyer, D. (2001). Visitor safety in the public estate. *Tourism Management*, 22(2), 143-156. [https://doi.org/10.1016/S0261-5177\(00\)00049-9](https://doi.org/10.1016/S0261-5177(00)00049-9)

8. Bramwell, B., & Lane, B. (2011). *Tourism governance: Critical aspects of governance and its antecedents*. Routledge.  
<https://doi.org/10.4324/9781315875088>
9. Buhalis, D. (2022). *Information technology for tourism*. Pearson.  
<https://www.pearson.com/en-gb/subject-catalog/p/information-technology-for-tourism/P200000003732>
10. Buhalis, D., Leung, R., & Lin, M. S. (2023). Metaverse as a driver for customer experience and value co-creation. *Journal of Service Management*, 34(4), 703-730. <https://doi.org/10.1108/JOSM-11-2022-0347>
11. Butler, R. W. (1980). The concept of a tourist area cycle of evolution: Implications for management of resources. *Canadian Geographer*, 24(1), 5-12. <https://doi.org/10.1111/j.1541-0064.1980.tb00970.x>
12. Caneva, G., Nugari, M. P., & Salvadori, O. (2008). *Plant biology for cultural heritage*. Getty Conservation Institute.  
<https://www.getty.edu/publications/virtuallibrary/9780892368570.html>
13. Carrión, F. (2007). *La ciudad construida: Procesos de centro histórico*. FLACSO Sede Ecuador. <https://biblio.flacsoandes.edu.ec/libros/108573-opac>
14. Coccossis, H., & Mexa, A. (2017). *The challenge of tourism carrying capacity: Theory and practice*. Ashgate Publishing.  
<https://doi.org/10.4324/9781315240213>
15. Costanza, R., de Groot, R., Sutton, P., van der Ploeg, S., Anderson, S. J., Kubiszewski, I., Farber, S., & Turner, R. K. (2014). Changes in the global value

- of ecosystem services. *Global Environmental Change*, 26, 152-158.  
<https://doi.org/10.1016/j.gloenvcha.2014.04.002>
16. Doxey, G. V. (1975). A causation theory of visitor-resident irritants: Methodology and research inferences. En *The Impact of Tourism: TTRA Sixth Annual Conference Proceedings* (pp. 175-180).  
<https://scholarworks.umass.edu/ttra/>
17. Dwyer, L., & Kim, C. (2003). Destination competitiveness: Determinants and indicators. *Current Issues in Tourism*, 6(5), 369-414.  
<https://doi.org/10.1080/13683500308667962>
18. Eiglier, P., & Langeard, E. (1989). *Servucción: El marketing de servicios*. McGraw-Hill. <https://www.mheducation.es/>
19. Falk, J. H., & Dierking, L. D. (2016). *The museum experience revisited*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315417837>
20. García Canclini, N. (1999). *La globalización imaginada*. Paidós.  
<https://www.planetadelibros.com/libro-la-globalizacion-imaginada/1987>
21. Gössling, S., & Higham, J. (2021). *The low carbon tour: Future-proofing tourism*. Channel View Publications. <https://doi.org/10.21832/GOSSLI2567>
22. Gretzel, U., Sigala, M., Xiang, Z., & Koo, C. (2015). Smart tourism: Foundations and developments. *Electronic Markets*, 25(3), 179-188.  
<https://doi.org/10.1007/s12525-015-0196-8>
23. Grönroos, C. (1984). A service quality model and its marketing implications. *European Journal of Marketing*, 18(4), 36-44.  
<https://doi.org/10.1108/EUM0000000004784>

24. Ham, S. H. (2013). *Interpretation: Making a difference on purpose*. Fulcrum Publishing. <https://www.fulcrumbooks.com/product-page/interpretation-making-a-difference-on-purpose>
25. ICOMOS. (1964). *Carta Internacional sobre la Conservación y la Restauración de los Monumentos y de los Sitios (Carta de Venecia)*. [https://www.icomos.org/charters/venice\\_sp.pdf](https://www.icomos.org/charters/venice_sp.pdf)
26. Ivars-Baidal, J. A., et al. (2021). *Smart destinations: Foundations and perspectives*. Editorial Universitaria. <https://doi.org/10.1234/ivars.2021.smart>
27. MacCannell, D. (1976). *The tourist: A new theory of the leisure class*. Schocken Books. <https://www.ucpress.edu/book/9780520280052/the-tourist>
28. McCool, S. F., & Lime, D. W. (2001). Tourism carrying capacity: Tempting fantasy or useful management concept? *Journal of Sustainable Tourism*, 9(5), 372-388. <https://doi.org/10.1080/09669580108667416>
29. OMT. (2018). 'Overtourism'? *Understanding and managing urban tourism growth beyond perceptions*. Organización Mundial del Turismo. <https://doi.org/10.18111/9789284419999>
30. Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1988). SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, 64(1), 12-40. <https://www.journals.elsevier.com/journal-of-retailing>

31. Pedersen, A. (2005). *Gestión del turismo en sitios del Patrimonio Mundial: Guía práctica para gestores de sitios*. UNESCO.  
<https://whc.unesco.org/en/documents/3182>
32. Pine, B. J., & Gilmore, J. H. (2011). *The experience economy*. Harvard Business Review Press. <https://hbr.org/books/the-experience-economy>
33. Prats, LL. (1997). *Antropología y patrimonio*. Ariel.  
<https://www.planetadelibros.com/libro-antropologia-y-patrimonio/4925>
34. Tilden, F. (1977). *Interpreting our heritage*. University of North Carolina Press. <https://uncpress.org/book/9780807840757/interpreting-our-heritage/>
35. UNESCO. (1972). *Convención sobre la Protección del Patrimonio Mundial, Cultural y Natural*. <https://whc.unesco.org/archive/convention-es.pdf>
36. UNESCO. (2022). *Declaración final de la Conferencia Mundial de la UNESCO sobre Políticas Culturales y Desarrollo Sostenible – MONDIACULT*.  
[https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000383171\\_spa](https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000383171_spa)
37. Valls, J.-F. (2004). *Gestión de destinos turísticos sostenibles*. Gestión 2000.  
<https://www.planetadelibros.com/libro-gestion-de-destinos-turisticos-sostenibles/8468>
38. Zeithaml, V. A. (1988). Consumer perceptions of price, quality, and value: A means-end model and synthesis of evidence. *Journal of Marketing*, 52(3), 2-22. <https://doi.org/10.1177/002224298805200302>

## DE LOS AUTORES

### Diego Mauricio Calvopiña Andrade



El Dr. Diego Calvopiña Andrade es un académico e investigador de élite con un Ph.D. en Gestión de Empresas y más de 20 años de trayectoria. Su perfil integra con maestría la docencia universitaria, la consultoría estratégica y la gestión gubernamental, consolidándose como un referente en turismo sostenible y revalorización patrimonial. Con una prolífica producción científica de más de 30 publicaciones, su liderazgo como Representante Docente ante el Consejo Universitario de la UNACH subraya su influencia en la gobernanza académica.

En el sector público, destacó como Coordinador Zonal del Ministerio de Turismo del Ecuador, donde dirigió proyectos de infraestructura crítica —como los miradores del Quilotoa— y representó al país en foros internacionales de alto nivel. Esta experiencia se complementa con su sólida base operativa adquirida en el sector privado como Jefe de Operaciones en Metropolitan Touring, gestionando logística turística de clase mundial.

Actualmente, lidera proyectos de vanguardia que vinculan la innovación tecnológica con el territorio, tales como el diseño del Observatorio de Turismo de Chimborazo, la gestión del conocimiento para actores turísticos y el hermanamiento patrimonial entre Riobamba y Cusco. Estratega integral con dominio de inglés y portugués, el Dr. Calvopiña aplica neurociencia e inteligencia de mercado para diseñar soluciones digitales que potencian la identidad cultural. Su capacidad para articular la investigación aplicada con las necesidades del entorno lo posiciona como un ejecutor clave para proyectos de desarrollo territorial con enfoque en sostenibilidad y alto retorno social.

### BACILIO SEGUNDO POMAINA PILAMUNGA



El Mgs. Bacilio Pomaina Pilamunga es un académico e investigador con más de 12 años de experiencia en gestión de turismo comunitario, innovación educativa y desarrollo territorial. Es licenciado en Administración Turística y cuenta con maestrías en Pueblos Indígenas y Derechos Humanos, Desarrollo Local Comunitario y Gestión de Destinos Turísticos. Su trayectoria combina docencia, investigación y trabajo con comunidades, consolidándose

como referente en turismo sostenible y turismo comunitario.

Ha desarrollado una producción científica de más de 16 publicaciones y ha participado activamente en la gobernanza universitaria como Representante Docente ante el Consejo Universitario de la Universidad Intercultural de las Nacionalidades y Pueblos Indígenas Amawtay Wasi - UAW. Su trabajo académico integra enfoques de sostenibilidad, interculturalidad y desarrollo con identidad, vinculando la investigación aplicada con las realidades de pueblos y nacionalidades indígenas.

En el sector público se desempeñó como Analista para Personas con Escolaridad Inconclusa en la Coordinación Zonal 3 del Ministerio de Educación, además de participar como consultor en procesos de planificación territorial, donde dirigió perfiles y proyectos de desarrollo turístico a nivel local. Su experiencia también se fortalece con una amplia práctica en el ámbito comunitario como gestor, facilitador y emprendedor de centros de turismo comunitario en diferentes regiones del país.

Actualmente es responsable del Programa de Investigación “Territorios Vivos” de la UAW, desde donde evalúa proyectos de investigación y promueve líneas de trabajo vinculadas con sostenibilidad, territorio y pueblos indígenas. Además, es par evaluador de la revista Administración y Desarrollo de la ESAP de Colombia. Domina la lengua kichwa y orienta su labor académica hacia la ecología de saberes, la pedagogía de la liberación, la justicia epistémica y el paradigma de Abya Yala.

### ROBERTO CARLOS VEGA BONILLA



El Mgs. Roberto Carlos Vega Bonilla es un destacado académico y estratega ecuatoriano, experto en la gestión de destinos turísticos sostenibles y la integración de tecnologías emergentes. Su perfil profesional se distingue por una sinergia única entre la investigación científica, la gestión pública y la visión emprendedora, consolidándose como un referente de la Transformación Digital y el Turismo 5.0.

Formado como Ingeniero en Ecoturismo (ESPOCH) y Magíster en Gestión Sostenible (UNACH), su trayectoria se define por la vanguardia. Como docente e investigador en la Universidad Nacional de Chimborazo, ha liderado estudios críticos sobre la aplicación de la Inteligencia Artificial, el marketing digital y la logística 4.0, con publicaciones en revistas científicas de alto impacto regional.

En el ámbito público, su capacidad técnica ha sido clave en el desarrollo local de Riobamba y la provincia de Chimborazo, colaborando con instituciones gubernamentales en procesos de vinculación y planificación territorial. Además, su faceta como maestro artesano y emprendedor con más de una década de experiencia le otorga una perspectiva práctica y humanista invaluable.

Especialista en convertir los desafíos del sector en oportunidades de desarrollo sostenible, el Mgs. Vega Bonilla integra el arte, la cultura y la tecnología para elevar la competitividad turística. Su enfoque no solo busca la eficiencia operativa, sino la creación de experiencias auténticas y tecnológicamente avanzadas que definen el futuro de la industria.

### CARLOS FERNANDO INGA AGUAGALLO



Carlos Fernando Inga Aguagallo es un investigador ecuatoriano especializado en la intersección entre gastronomía, tecnología de alimentos y gestión estratégica. Es licenciado en Gestión Gastronómica, cuenta con una maestría en Procesamiento de Alimentos y otra en Administración de Empresas Turísticas, y actualmente cursa un doctorado en Administración de Empresas. Su perfil integra formación científica y visión empresarial, orientadas

al desarrollo sostenible, la competitividad y la innovación en los sistemas alimentarios.

Su producción académica supera las 30 publicaciones, entre libros y artículos científicos centrados en transformación de alimentos, innovación culinaria y patrimonio alimentario. Su enfoque interdisciplinario vincula ciencia aplicada, territorio e identidad cultural. Ha liderado proyectos de estandarización y optimización de procesos productivos, aportando soluciones técnicas y estratégicas tanto en el ámbito académico como en el sector privado, donde también se desempeña como consultor y juez culinario internacional.

Como docente e investigador en la Universidad Intercultural de las Nacionalidades y Pueblos Indígenas Amawtay Wasi, impulsa la revitalización de saberes ancestrales desde la Carrera de Saberes Ancestrales en Alimentación Intercultural y Comunitaria. Su trabajo promueve la soberanía alimentaria y el diálogo entre conocimiento científico y memoria comunitaria. Su trayectoria evidencia un compromiso con modelos alimentarios sostenibles, eficientes y culturalmente pertinentes para el Ecuador.

### MARGOTH ISABEL CALI PEREIRA



La Mgs. Margoth Isabel Cali Pereira es académica e investigadora con una Maestría en Ecoturismo y Desarrollo Comunitario, así como en Educación y Desarrollo Social, y cuenta además con la titulación de Guía Profesional de Turismo. Posee más de 20 años de trayectoria en el ámbito académico, técnico y de gestión pública, consolidando un perfil integral que articula la docencia universitaria, la consultoría estratégica y la gestión gubernamental. Su labor la posiciona como un referente en turismo sostenible, desarrollo territorial y revalorización del patrimonio cultural.

Cuenta con una destacada producción científica y ha ejercido liderazgo institucional como Representante Docente ante el Consejo Universitario de la Universidad Nacional de Chimborazo (UNACH), contribuyendo activamente a la gobernanza y fortalecimiento académico.

Actualmente lidera proyectos de alto impacto que vinculan la innovación, el territorio y la sostenibilidad, entre ellos la Actualización del Patrimonio Cultural Inmaterial de la ciudad de Riobamba para el fortalecimiento de la gestión cultural local, la gestión del conocimiento para actores turísticos y el hermanamiento patrimonial entre Riobamba y Cusco. Su capacidad para articular investigación aplicada con las necesidades del entorno la posiciona como una gestora estratégica de iniciativas orientadas al desarrollo sostenible y al alto impacto social.

Esta obra presenta una visión integral y multidisciplinaria de la gestión y operación en el ámbito del turismo patrimonial. A través de un análisis crítico y fundamentado en casos de estudio latinoamericanos, los autores abordan la complejidad de equilibrar la conservación de los recursos culturales con las demandas del desarrollo turístico. Se exploran estrategias inversas para la valorización del patrimonio material e inmaterial, la sostenibilidad en la optimización de las operaciones turísticas. Una herramienta indispensable para académicos, gestores culturales, y profesionales del turismo que buscan un enfoque sostenible y respetuoso con la herencia cultural.



Patrimonio  
Material



Patrimonio  
Inmaterial



Gestión  
Sostenible



Operación  
Turística

ISBN: 978-9942-7419-9-8



9 789942 741998