

# LA GESTIÓN PÚBLICA COMO MOTOR DEL DESARROLLO TURÍSTICO SOSTENIBLE



Diego Mauricio Calvopiña Andrade,  
Andrea Michelle Dávila Velastegui,  
Luis Javier Saavedra Diaz,  
Luis Alberto Poma Ramos,  
Gabriela Natalia Carrera Mora

  
**SIVAL**  
EDITORIAL  
Editorial Académica y Científica

**DATOS TÉCNICOS DE PUBLICACIÓN INTERNACIONAL**

Título: LA GESTIÓN PÚBLICA COMO MOTOR DEL DESARROLLO TURÍSTICO SOSTENIBLE

Autores: Diego Mauricio Calvopiña Andrade, Andrea Michelle Dávila Velastegui, Luis Javier Saavedra Diaz, Luis Alberto Poma Ramos, Gabriela Natalia Carrera Mora.

Editor: Editorial SIVAL

Diseño de tapa: Editorial SIVAL

Corrección de estilo: Editorial SIVAL

Formato: PDF

Páginas: 117 pág.

Requisitos de sistema: Adobe Acrobat Reader

ISBN: 978-9907-9515-3-0



**DIEGO MAURICIO CALVOPIÑA ANDRADE**

Universidad Nacional de Chimborazo

[dcalvopina@unach.edu.ec](mailto:dcalvopina@unach.edu.ec)

<https://orcid.org/0009-0005-1003-4030>

**ANDREA MICHELLE DÁVILA VELASTEGUI**

Universidad Nacional de Chimborazo

[andrea.davila@unach.edu.ec](mailto:andrea.davila@unach.edu.ec)

<https://orcid.org/0000-0001-7944-6053>

**LUIS JAVIER SAAVEDRA DIAZ**

Universidad Nacional de Chimborazo

[javier.saavedra@unach.edu.ec](mailto:javier.saavedra@unach.edu.ec)

<https://orcid.org/0009-0000-9950-7677>

**LUIS ALBERTO POMA RAMOS**

Universidad Regional Autónoma de los Andes

[luispomabg@gmail.com](mailto:luispomabg@gmail.com)

<https://orcid.org/0009-0005-1003-4030>

**GABRIELA NATALIA CARRERA MORA**

Universidad Técnica de Ambato

[gn.carrera@uta.edu.ec](mailto:gn.carrera@uta.edu.ec)

<https://orcid.org/0000-0001-8790-8414>

**SEMBLANZA 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.

**ANDREA MICHELLE DÁVILA VELASTEGUI**



La Mgs. Andrea Michelle Dávila Velastegui posee una destacada trayectoria en los ámbitos académico y público. Es licenciada en Ciencias Políticas y Relaciones Internacionales, con posgrados en Dirección de la Gestión Pública y Relaciones Internacionales (mención en Negociación y Cooperación Internacional). Su formación se complementa con diplomados en género, bienestar, política y administración.

Especialista en internacionalización de la educación superior, ha colaborado con el American Council on Education (ACE) y coordinado proyectos sociales en el sector público y ONGs. En 2024, realizó una estancia de movilidad en la Universidad de Granada (España) bajo el programa Erasmus+. Posee amplia experiencia en el mapeo de fondos internacionales, aplicación a grants, gestión de becas y el desarrollo de políticas de igualdad de oportunidades.

En la actualidad, ejerce como Coordinadora de Gestión de Bienestar Estudiantil y Universitario en la Universidad Nacional de Chimborazo, liderando iniciativas que promueven el desarrollo integral y la equidad en la comunidad educativa.

**LUIS JAVIER SAAVEDRA DIAZ**



Javier Saavedra Díaz es economista, docente universitario y gestor académico vinculado a la Universidad Nacional de Chimborazo, su trabajo combina la enseñanza de economía con la planificación académica y la organización de proyectos institucionales, buscando que la universidad tenga impacto real en la sociedad y en el desarrollo local.

En la docencia imparte áreas como planificación económica, intermediación financiera, entre otras cátedras, acompañando procesos de investigación formativa y tutoría de tesis. Ha participado en la actualización curricular y en la incorporación de metodologías aplicadas para que los estudiantes utilicen la economía como herramienta para analizar problemas públicos y proponer soluciones.

También ha coordinado iniciativas de vinculación con la sociedad, seminarios académicos y actividades estudiantiles que fortalecen la identidad universitaria. Su enfoque promueve una universidad cercana al territorio, donde la formación profesional se complementa con responsabilidad social y pensamiento crítico.

Su perfil se caracteriza por articular academia, gestión y comunicación institucional, orientado a que la universidad no solo enseñe, sino que aporte al bienestar colectivo y al desarrollo de la región.

**LUIS ALBERTO POMA RAMOS**



Abogado e investigador especializado en la articulación estratégica entre el Derecho Público y los modelos de sostenibilidad regional.

Sólida trayectoria académica como Candidato a PhD (Universidad Austral de Argentina), Magíster en Derecho Constitucional por la Universidad Externado de Colombia, Magister en Derecho Procesal por la Universidad de Especialidades Espíritu Santo, y Mediador Certificado por la Universidad Pontificia Católica del Ecuador, complementada por su experiencia en roles de alta gerencia dentro de la administración pública. Su perfil integra la visión estratégica de la gestión estatal con un compromiso práctico hacia el territorio.

Como Presidente de la Fundación Chaka Hanan, ha liderado procesos de vinculación técnica y social, destacándose la suscripción de convenios estratégicos con Instituciones de Educación Superior Públicas y privadas, nacionales e internacionales para el fortalecimiento de capacidades a través de pasantías pre profesionales, así como la prestación de servicios directos a comunidades locales.

Reconocido por su rigor técnico, combina su labor docente como Presidente de Tribunales de Posgrados en diferentes Universidades del país, con la asesoría en proyectos de turismo comunitario.

Su enfoque investigativo en Ecuador, Colombia y México aporta una perspectiva comparada esencial para entender la gestión pública como el eje articulador del desarrollo social y la sostenibilidad.

**GABRIELA NATALIA CARRERA MORA**



Gabriela Natalia Carrera Mora es Ingeniera en Empresas Turísticas y Áreas Naturales por la Universidad Tecnológica Equinoccial (2001), Especialista en Planificación y Evaluación de Proyectos Sociales por la Universidad Tecnológica América (2008) y Magíster en Gestión para el Desarrollo Local y Comunitario por la Pontificia Universidad Católica del Ecuador (2017). Cuenta con más de 20 años de experiencia en planificación, gestión y administración turística en el ámbito público, privado y comunitario.

En el sector público ha desempeñado cargos estratégicos de alta responsabilidad, destacándose como Directora Nacional de Planificación de Destinos Turísticos del Ministerio de Turismo del Ecuador (2015-2016), además de haber sido Especialista y Analista en planificación de destinos, rutas turísticas y turismo cultural. También ha ejercido funciones directivas en los municipios de Pastaza, Latacunga y Baños de Agua Santa, evidenciando sólida experiencia en descentralización turística.

En consultoría ha liderado y participado en estudios de planificación estratégica, inventarios turísticos, diseño de productos, investigación de mercados, marketing turístico y valoración económica ambiental en diversas provincias del país, incluyendo proyectos en Galápagos, Chocó Andino, Pastaza, Pichincha y Sucumbíos.

En el ámbito académico ha sido docente universitaria, coordinadora de programas de maestría, asesora curricular de posgrados y conferencista, además de contar con publicaciones indexadas. Su trayectoria integra planificación territorial, gestión sostenible, desarrollo comunitario y formulación de proyectos turísticos con enfoque estratégico e innovador.

***LA GESTIÓN PÚBLICA COMO MOTOR DEL  
DESARROLLO TURÍSTICO SOSTENIBLE***

## PRÓLOGO

El turismo ha sido, durante décadas, una de las industrias de más rápido crecimiento en el mundo. Sin embargo, este crecimiento vertiginoso ha venido acompañado de una paradoja cada vez más evidente: los destinos que más éxito alcanzan son, frecuentemente, los que más rápido degradan los recursos que los hicieron atractivos en primer lugar. Frente a esta realidad, surge con urgencia la pregunta que orienta esta obra: ¿cómo transformar al turismo en una fuerza genuinamente regeneradora, capaz de generar prosperidad sin sacrificar el patrimonio natural y cultural que sustenta su propia existencia?

La respuesta, sostiene el autor, no reside en los mercados por sí solos, ni en la buena voluntad de los empresarios turísticos. La respuesta —y este es el argumento central que articula estas páginas— está en la gestión pública. No una gestión burocrática y pasiva, sino una gobernanza estratégica, inteligente y profundamente comprometida con el equilibrio entre el desarrollo económico, la justicia social y la integridad ambiental.

Diego Mauricio Calvopiña Andrade nos entrega aquí una obra que trasciende el manual técnico convencional. Este libro es, ante todo, una invitación a repensar el papel del Estado en el siglo XXI. Lejos de concebir a la administración pública como un mero ente regulador o promotor, el autor propone que el Estado debe actuar como catalizador —ese motor que armoniza los intereses del sector privado, las necesidades de las comunidades locales y la imperativa protección de los ecosistemas. Es, en esencia, una apología de la planificación territorial rigurosa, la inversión en infraestructura verde, la transparencia institucional y, sobre todo, de la participación ciudadana como antídoto contra la fragmentación social que el turismo mal gestionado inevitablemente produce.

La estructura de la obra refleja la sofisticación de su propuesta. Desde el análisis comparativo de marcos normativos en seis países latinoamericanos —México, Brasil, Chile, Perú, Costa Rica y Ecuador— hasta la delineación de un modelo ideal de gestión multinivel; desde la exploración de las Alianzas Público-Privadas como herramienta de modernización hasta la incursión en los destinos inteligentes y la gobernanza algorítmica; desde la atención al patrimonio natural de la humanidad —con el emblemático caso de Galápagos como laboratorio viviente— hasta la

reflexión sobre los centros históricos como espacios de ciudadanía y no de mera consumo turístico. Cada capítulo construye, metódicamente, los pilares de una visión integradora.

Particularmente valiosa es la atención que el autor dedica a los Objetivos de Desarrollo Sostenible. En un momento en que la retórica de la sostenibilidad a menudo se reduce a *greenwashing* corporativo o a declaraciones de intención vacías, Calvopiña Andrade nos recuerda que la sostenibilidad es, ante todo, un proceso de gestión continua que exige indicadores de capacidad de carga estrictos, transición de modelos de "volumen" a modelos de "valor", y —lo más importante— la medición del éxito no en divisas ingresadas, sino en bienestar efectivo de la población local.

La Agenda de Prioridades Estratégicas hacia 2030, que cierra la obra, no es una lista de deseos utópicos, sino un llamado concreto a la acción: descarbonización radical, justicia social y empoderamiento comunitario, soberanía tecnológica, y —siempre— la resiliencia como capacidad institucional de adaptación ante crisis sistémicas. El mensaje es claro: los destinos turísticos que sobrevivirán y prosperarán en las próximas décadas no serán necesariamente los más grandes o los más famosos, sino los mejor gobernados.

Como rector de la Universidad Nacional de Chimborazo, me enorgullece presentar esta obra que emerge desde nuestra comunidad académica para contribuir al debate público en Ecuador y América Latina. En tiempos de incertidumbre climática, presión migratoria y transformación digital, contar con investigación aplicada de esta naturaleza —rigurosa, comprometida con el territorio, y visionaria en su alcance— es un privilegio que asumimos con responsabilidad.

Que este libro encuentre en sus lectores —funcionarios públicos, académicos, empresarios turísticos, líderes comunitarios y estudiantes— no solo información, sino inspiración para transformar la práctica. El turismo sostenible no es un destino final al que se llega por azar; es el resultado de políticas públicas diseñadas con precisión, ejecutadas con ética, y renovadas con la humildad de quienes entienden que el patrimonio —natural, cultural, humano— es préstamo de las generaciones futuras, no propiedad de las presentes.

INDICE DE CONTENIDOS

CAPITULO 1 LA GESTIÓN PÚBLICA Y EL TURISMO SOSTENIBLE.....	15
1.1.    La Gestión Publica Según Expertos.....	16
1.2.    El Turismo Sostenible Según Expertos.....	17
1.3.    La Gestión Ambiental.....	18
CAPÍTULO 2 CONTEXTO Y MARCO NORMATIVO.....	20
2.1.    La Gestión Pública como Motor del Desarrollo Turístico Sostenible.....	20
2.2.    Marco Normativo Del Turismo A Nivel Mundial.....	21
2.3.    Marco Normativo A Nivel Latinoamericano.....	23
2.4.    Marco Normativo De México.....	26
2.5.    Marco Normativo De Brasil.....	28
2.6.    Marco Normativo De Chile.....	31
2.7.    Marco Normativo De Perú.....	33
2.8.    Marco Normativo De Costa Rica.....	35
2.9.    Marco Normativo De Ecuador.....	37
2.10.    Realidades, Éxitos Y Desafíos De La Política Publica En Turismo.....	40
2.11.    Análisis de Convergencia Regional.....	41
2.12.    Propuesta de Modelo de Gestión Pública Ideal.....	42
CAPÍTULO 3 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DEL TERRITORIO.....	45
3.1.    Planificación Estratégica del Territorio.....	45
3.2.    Planificación Estratégica: El Diseño del Futuro Turístico.....	46
3.3.    Planificación Táctica Del Turismo.....	48
3.4.    Planificación Operativa.....	50
3.5.    Matriz de Indicadores de Gestión Pública y Sostenibilidad.....	52
3.6.    Nivel Estratégico (Visión de Estado).....	53
3.7.    Programas y Proyectos.....	54
3.8.    Nivel Operativo (Gestión de Campo).....	55
CAPÍTULO 4 ALIANZAS PÚBLICO-PRIVADAS (APP).....	58
3.1.    Alianzas Público-Privadas (APP): Eficiencia y Modernización.....	58

3.2.	Nuevas Perspectivas en la Gestión del Patrimonio y la Planificación .....	63
CAPÍTULO 5 GOBERNANZA Y PARTICIPACIÓN CIUDADANA .....		67
3.1.	Gobernanza y Participación Ciudadana .....	67
3.2.	Gobernanza, Marco Normativo y Planificación Territorial .....	68
3.3.	Redes de Poder y Justicia en la Gestión Pública .....	69
3.4.	Participación Ciudadana .....	72
CAPÍTULO 6 SOSTENIBILIDAD Y GESTIÓN DE RECURSOS.....		75
6.1.	Sostenibilidad y Gestión de Recursos .....	76
6.2.	Talento Humano: El Capital Intelectual de la Política Pública .....	78
6.3.	Gestión De Recursos .....	81
6.3.1.	Eficiencia y Regeneración del Capital Turístico .....	81
CAPÍTULO 7 TRANSFORMACIÓN DIGITAL Y SMART DESTINATIONS .....		85
7.1.	Gestión Pública Inteligente y Big Data.....	85
7.2.	Hacia una Gestión Pública 4.0.....	86
7.3.	Smart Destination .....	89
7.3.1.	Smart Destination: La Convergencia entre Tecnología y Gestión Territorial .....	89
CAPITULO 8 POLÍTICAS PÚBLICAS Y ODS EN EL TURISMO SOSTENIBLE .....		93
8.1.	La gestión estatal .....	93
8.2.	Gestión de Patrimonios Naturales, Políticas Públicas y ODS.....	96
8.3.	Políticas Públicas y ODS: El Caso de las Islas Galápagos .....	98
8.4.	Gestión de los Patrimonios Culturales de la Humanidad en América Latina .....	101
CAPÍTULO 9 CONCLUSIONES Y DESAFÍOS FUTUROS.....		106
9.1.	Conclusiones y Desafíos Futuros.....	107
9.2.	Agenda de Prioridades Estratégicas: Horizonte 2030 .....	108
9.2.1.	Gobernanza Transversal y Soberanía Económica.....	109
9.2.2.	Descarbonización Radical y Economía Circular (ODS 13 y 12) .....	109
9.2.3.	Inteligencia de Datos y Gestión de Campo (ODS 9).....	109
9.2.4.	Justicia Social y Empoderamiento Comunitario (ODS 10) .....	109
9.2.5.	Educación y Capital Humano del Futuro.....	110

# CAPÍTULO 1

# LA GESTIÓN PÚBLICA

# Y EL TURISMO SOSTENIBLE



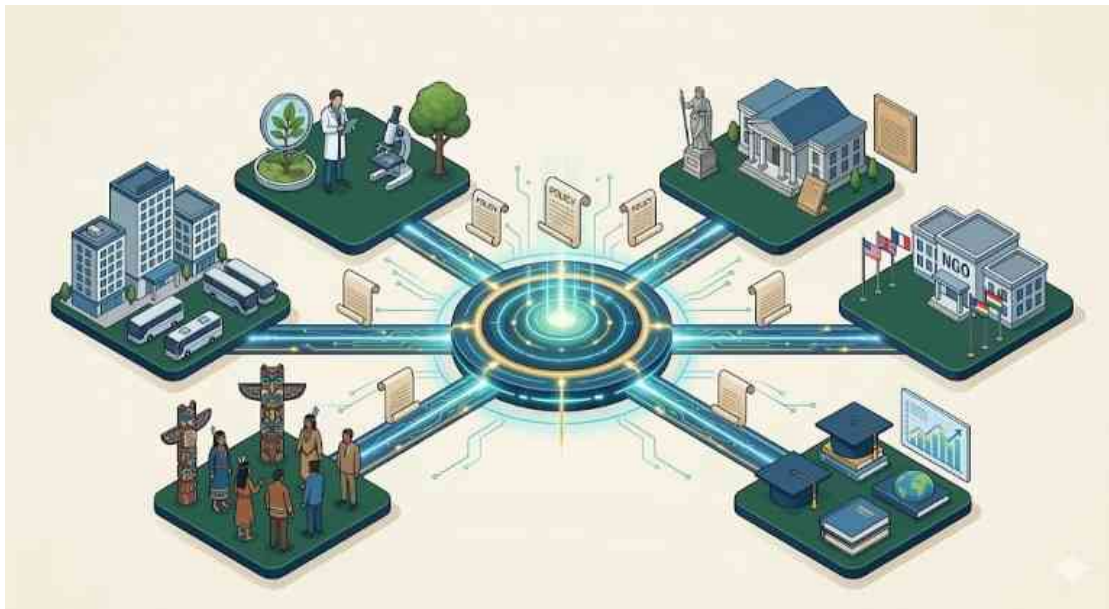
## CAPITULO 1

### LA GESTIÓN PÚBLICA Y EL TURISMO SOSTENIBLE

El turismo se ha consolidado como uno de los pilares más dinámicos de la economía global, representando una fuente innegable de divisas y empleo. Sin embargo, su crecimiento acelerado y, en ocasiones, descontrolado, ha planteado desafíos significativos en términos de degradación ambiental y erosión cultural. En este escenario, surge la obra "La gestión pública como motor del desarrollo turístico sostenible", la cual propone un cambio de paradigma: la transición de una administración pasiva hacia una gobernanza estratégica y proactiva.

El eje central de este análisis reside en entender que el desarrollo sostenible no es un estado alcanzable por azar, sino el resultado de políticas públicas diseñadas con precisión. La gestión pública actúa aquí no solo como un ente regulador, sino como el catalizador que armoniza los intereses del sector privado, las necesidades de las comunidades locales y la imperativa protección de los ecosistemas.

A lo largo de sus páginas, el libro explora cómo la planificación territorial, la inversión en infraestructura verde y la transparencia institucional se convierten en las herramientas necesarias para transformar el turismo en una fuerza de bienestar social. En última instancia, esta obra es una invitación a replantear el papel del Estado como el principal garante de un turismo que sea, a la vez, rentable, equitativo y respetuoso con el entorno.



### 1.1. La Gestión Pública Según Expertos

García (2020) sostiene que la gestión pública moderna debe trascender la burocracia para convertirse en un motor dinámico de competitividad territorial.

Según la Organización Mundial del Turismo (2020), el Estado tiene el deber ineludible de actuar como el principal protector del patrimonio cultural frente a la explotación comercial. Buhalis (2020) argumenta que la digitalización de los servicios públicos es el único camino para que un destino sea considerado "inteligente" en la era del Big Data; así mismo, como indica Hall (2020), la planificación turística es, en esencia, una decisión política que debe priorizar el bienestar social sobre el lucro inmediato de las empresas; en tanto que Pulido-Fernández (2020) explica que la sostenibilidad no es un destino final, sino un proceso de gestión continua que requiere indicadores de capacidad de carga estrictos. Para Dredge (2020), la gobernanza turística fracasa cuando no existe un diálogo genuino entre el gobierno central y las comunidades locales; en tanto que Crouch (2020) resalta que la competitividad de un país depende de la capacidad de su administración pública para innovar en infraestructura sostenible; mientras que la OCDE (2020) destaca que las políticas públicas deben integrar el turismo de forma transversal en los planes de desarrollo económico nacional. Gretzel (2020) afirma que el uso de inteligencia artificial en la gestión pública permite una respuesta mucho más rápida ante crisis de seguridad o salud; en tanto que Font (2020) defiende que el marketing de destinos debe ser reemplazado por una gestión de destinos que castigue las prácticas de "greenwashing" corporativo.

Por otro lado; cabe resaltar que la gestión pública actual no puede limitarse a la promoción, sino que debe enfocarse en la creación de valor público compartido (García, 2020). De hecho; la seguridad de los destinos turísticos depende directamente de la inversión estatal en conectividad e infraestructura inteligente (Gretzel, 2020). El desarrollo turístico sin una base normativa sólida conduce inevitablemente a la degradación de los recursos naturales (OMT, 2020). La participación ciudadana es el antídoto más eficaz contra el rechazo social derivado de la saturación de visitantes (Dredge, 2020). Los destinos deben transitar de indicadores de crecimiento cuantitativo hacia indicadores de impacto cualitativo en la economía local (Pulido-Fernández, 2020). El liderazgo público es fundamental para coordinar a los múltiples actores involucrados en la cadena de valor del turismo (Hall, 2020). Las Alianzas Público-Privadas

representan la vía más eficiente para modernizar aeropuertos y servicios básicos sin comprometer la deuda estatal (OCDE, 2020). Un destino inteligente utiliza los datos en tiempo real para mejorar la movilidad y reducir la huella de carbono de los viajeros (Buhalis, 2020). La competitividad de un territorio se mide hoy por su resiliencia ante desastres climáticos y su transparencia institucional (Crouch, 2020). El éxito de la gestión del territorio radica en la capacidad del Estado para aplicar leyes de zonificación que protejan las áreas vulnerables (Font, 2020).

### **1.2. El Turismo Sostenible Según Expertos**

Para completar el sustento académico con un enfoque técnico en la Sostenibilidad, presento diversos criterios respecto del tema planteado: Buckley (2020) sostiene que la sostenibilidad no debe ser una etiqueta de marketing, sino una métrica operativa de supervivencia para los ecosistemas frágiles; en tanto que según Bramwell (2020), el Estado debe intervenir activamente para evitar que el turismo de masas destruya el capital social de las comunidades residentes; mientras Higham (2020) argumenta que la gestión pública tiene el reto de descarbonizar el transporte turístico si realmente desea cumplir con los acuerdos climáticos globales. Como indica Sharpley (2020), existe una contradicción inherente entre el crecimiento económico continuo y la preservación ambiental que solo una política pública firme puede resolver; que de acuerdo con Göössling (2020) explica que la gestión del agua y la energía en los hoteles debe estar regulada por leyes de economía circular estrictas. Para Weaver (2020), el "turismo sostenible" es un concepto que ha evolucionado hacia la "regeneración", donde el visitante debe dejar el destino mejor de como lo encontró; en tanto que Lane (2020) resalta que el turismo rural sostenible es la mejor herramienta para combatir la despoblación en zonas agrícolas bajo la tutela del Estado. La UNESCO (2020) por su parte, destaca que el turismo sostenible es el único camino para financiar la conservación de los sitios Patrimonio de la Humanidad sin degradarlos; así como Fennell (2020) afirma que la ética turística debe ser la base de cualquier plan de desarrollo, priorizando la vida silvestre sobre el entretenimiento humano sintetizando que Higgins-Desbiolles (2020) defiende que, tras la crisis global, el turismo debe ser "relocalizado" para dar prioridad a los productores y guías locales.

### 1.3. La Gestión Ambiental

La transición hacia un modelo regenerativo requiere que el Estado penalice el desperdicio de recursos no renovables en zonas costeras (Buckley, 2020). La sostenibilidad turística es inviable si no se garantiza primero la soberanía alimentaria y el acceso al agua de la población local (Bramwell, 2020). El impacto real del turismo se mide en toneladas de carbono por visitante, un indicador que la gestión pública debe empezar a auditar (Higham, 2020). La planificación debe centrarse en la calidad de la experiencia y no en la cantidad de ingresos brutos generados (Sharpley, 2020). Un destino sostenible utiliza sistemas de inteligencia climática para predecir y mitigar los efectos del calentamiento global en sus playas (Göössling, 2020). El modelo de economía circular en el turismo permite convertir los residuos orgánicos de los cruceros en energía para los puertos (Weaver, 2020). La protección de los paisajes culturales es la base de la competitividad en el mercado del turismo de naturaleza (UNESCO, 2020). El Estado debe actuar como un árbitro ético que prohíba prácticas que atenten contra el bienestar animal en las actividades recreativas (Fennell, 2020). La sostenibilidad social depende de que el 70% de los ingresos turísticos se queden en la economía local del destino (Higgins-Desbiolles, 2020). La capacidad de carga no es un número estático, sino un límite dinámico que cambia según la resiliencia del ecosistema (Lane, 2020).

El presente trabajo analiza la relevancia de la administración estatal en la competitividad de los destinos. Se explora desde el marco normativo hasta la digitalización de los servicios turísticos, subrayando que una gobernanza eficaz es el pilar de la sostenibilidad económica y social.

# CAPÍTULO 2

# CONTEXTO

# Y MARCO NORMATIVO



## CAPÍTULO 2

### CONTEXTO Y MARCO NORMATIVO

La gestión pública en el turismo no se limita a la promoción; inicia con la creación de políticas claras. Según la Organización Mundial del Turismo (OMT), el Estado debe actuar como facilitador de la inversión privada y garante del patrimonio nacional. En este capítulo se definen las competencias estatales y la jerarquía legal que rige la actividad.

Para ello, se han integrado los conceptos de gestión pública, sostenibilidad y marco normativo.

#### 2.1. La Gestión Pública como Motor del Desarrollo Turístico Sostenible

La gestión pública contemporánea ha dejado de ser un mero ejercicio administrativo para convertirse en el eje estratégico que define la viabilidad de los destinos. En la obra *La gestión pública como motor del desarrollo turístico sostenible*, García (2020) sostiene que la intervención del Estado es el único mecanismo capaz de equilibrar la explotación económica con la preservación de los recursos. Este enfoque sugiere que el éxito de un destino no se mide por el volumen de visitantes, sino por la robustez de sus instituciones para manejar dicho flujo de manera responsable.

El marco normativo constituye el cimiento sobre el cual se construye esta visión. Como bien señala García (2020), la creación de políticas claras es el primer paso para transformar un territorio en un producto turístico competitivo y ético. No se trata simplemente de promulgar leyes, sino de establecer una jerarquía legal que priorice el bienestar social y la integridad ecológica por encima de los beneficios inmediatos, asegurando que "el Estado actúe como facilitador de la inversión privada y garante del patrimonio nacional" (García, 2020, p. 15).

Bajo esta premisa, la Organización Mundial del Turismo subraya la importancia de una gobernanza multinivel. Según la OMT (2020), la gestión pública debe integrar a los actores locales en la toma de decisiones para evitar la alienación de las comunidades anfitrionas. Esta inclusión garantiza que las políticas no sean impuestas desde la verticalidad, sino que nazcan de un consenso que proteja la identidad cultural y el entorno biofísico frente a la presión del mercado global.

La implementación de estas normativas requiere de una estructura estatal técnica y eficiente. En este sentido, es vital comprender que la gestión turística "inicia con la creación de políticas claras y la definición de competencias estatales" (OMT, 2020, p. 45). Sin una delimitación precisa de las responsabilidades de cada organismo, la sostenibilidad se convierte en un concepto retórico carente de aplicabilidad real, lo que pone en riesgo los activos naturales que atraen al turismo originalmente.

Este capítulo analiza cómo la jerarquía legal rige la actividad turística para evitar la saturación de los destinos. Se concluye que "la gestión pública en el turismo no se limita a la promoción", sino que es un proceso de planificación continua (OMT, 2020, p. 50). El desarrollo sostenible es, por tanto, una meta alcanzable únicamente cuando el marco normativo se alinea con una gestión pública transparente, proactiva y profundamente comprometida con el futuro del patrimonio nacional.

## 2.2. Marco Normativo Del Turismo A Nivel Mundial

Para profundizar en el Marco Normativo del Turismo a Nivel Mundial, se analiza la evolución legal desde una perspectiva global. El ordenamiento jurídico del turismo a nivel global no es un conjunto de reglas aisladas, sino un sistema complejo de tratados y recomendaciones que buscan estandarizar la calidad y la seguridad. Como sostiene García (2020), el marco normativo internacional actúa como la brújula que orienta a los Estados hacia una gobernanza coherente, evitando que la competencia desleal degrade los recursos compartidos. Sin una estructura legal que trascienda las fronteras, la gestión pública perdería su capacidad de regular flujos migratorios y económicos de gran escala.

La base de esta normativa se encuentra en los instrumentos generados por organismos multilaterales. Según la Organización Mundial del Turismo (2020), el Código Ético Mundial para el Turismo es el documento marco que establece las responsabilidades de cada actor en la cadena de valor. Este código no solo sugiere comportamientos, sino que insta a los gobiernos a que "el Estado actúe como garante del patrimonio nacional mediante leyes que protejan la identidad cultural" (García, 2020, p. 22), sentando un precedente de soberanía y respeto ambiental.

La jerarquía legal en el turismo debe responder a la transversalidad de la actividad, afectando desde el derecho laboral hasta el ambiental. Como indica Hall (2020), la planificación turística es una decisión política que requiere una armonización legal para que las leyes de transporte, salud y comercio no entren en conflicto. El desarrollo de normativas incoherentes es, en la práctica, uno de los mayores obstáculos para la competitividad, ya que el liderazgo público es fundamental para coordinar a los múltiples actores involucrados en el sector (Hall, 2020).

Un aspecto crítico del marco normativo moderno es la protección del consumidor y la seguridad jurídica. Según Crouch (2020), la competitividad de un país depende de la capacidad de su administración pública para innovar en leyes que protejan al viajero ante crisis globales. En un mercado globalizado, los turistas buscan destinos donde la seguridad jurídica sea explícita; por ello, la competitividad de un territorio se mide hoy por su resiliencia y su transparencia institucional ante imprevistos legales (Crouch, 2020).

La sostenibilidad ha pasado de ser una recomendación a un mandato normativo en la mayoría de las potencias turísticas. Pulido-Fernández (2020) explica que la gestión pública debe utilizar indicadores de capacidad de carga respaldados por ley para evitar la saturación de los espacios naturales. Este rigor normativo asegura que el crecimiento no sea infinito, entendiendo que los destinos deben transitar de indicadores de crecimiento cuantitativo hacia indicadores de impacto cualitativo en la economía local (Pulido-Fernández, 2020).

En el ámbito de la infraestructura, las leyes deben facilitar la inversión sin comprometer la autonomía del Estado. Para la OCDE (2020), las políticas públicas deben integrar el turismo de forma transversal en los planes de desarrollo nacional, permitiendo modelos como las APP. El marco legal debe ser lo suficientemente flexible para permitir la modernización, pero lo suficientemente robusto para asegurar que las Alianzas Público-Privadas representen la vía más eficiente para mejorar servicios básicos sin comprometer la deuda estatal (OCDE, 2020).

La digitalización también ha exigido una actualización de los marcos normativos internacionales, especialmente en lo que respecta a la privacidad y el uso de datos. Gretzel (2020) afirma que el uso de inteligencia artificial en la gestión pública requiere de una regulación ética que proteja los derechos del ciudadano. En los destinos inteligentes, la seguridad jurídica se ve potenciada por

sistemas de monitoreo que integran bases de datos globales bajo estrictos protocolos de protección de la información (Gretzel, 2020).

Asimismo, el marco normativo debe contemplar la inclusión y la equidad social. La UNESCO (2020) destaca que el turismo sostenible es el único camino para financiar la conservación de los sitios patrimonio bajo un amparo legal equitativo. La ley debe garantizar que los beneficios del turismo no se concentren en grandes corporaciones, sino que la protección de los paisajes culturales sea la base de la competitividad en el mercado del turismo de naturaleza (UNESCO, 2020).

La crisis sanitaria de la última década demostró que los marcos normativos deben ser resilientes y preventivos. Según la Organización Mundial del Turismo (2020), la creación de protocolos de bioseguridad con rango de ley fue lo que permitió la reapertura gradual de los cielos y fronteras. Se aprendió que el desarrollo turístico sin una base normativa sólida y adaptable conduce inevitablemente a la degradación de los recursos y a la pérdida de confianza del mercado (OMT, 2020).

Se concluye que el marco normativo internacional es un contrato social entre el destino y el visitante. García (2020) sostiene que la gestión pública exitosa es aquella que logra convertir la ley en un valor agregado para la experiencia del turista. En última instancia, el cumplimiento de estas normas garantiza que el turismo sea una política de Estado transversal que asegure el bienestar de la población local y la satisfacción del visitante por igual (García, 2020).

### **2.3. Marco Normativo A Nivel Latinoamericano**

Para analizar el Marco Normativo del Turismo en Latinoamérica, se abordan las particularidades de la región, desde la protección del patrimonio indígena hasta los retos de la descentralización. En este análisis se procura entender dos paradigmas: Identidad y Desafíos Legales.

El ordenamiento jurídico del turismo en América Latina ha evolucionado desde una visión puramente económica hacia una perspectiva de derechos y sostenibilidad. Como sostiene García (2020), la gestión pública en la región enfrenta el reto de armonizar leyes nacionales con las realidades locales de comunidades rurales y pueblos originarios. En este contexto, el marco normativo actúa como un escudo protector, asegurando que la gestión pública moderna

trascienda la burocracia para convertirse en un motor dinámico de competitividad territorial (García, 2020).

La base de la legalidad regional se sustenta en el reconocimiento del patrimonio como activo inalienable. Según la Organización Mundial del Turismo (2020), los Estados latinoamericanos han liderado la creación de leyes de protección cultural que limitan la explotación desmedida en sitios arqueológicos y coloniales. Este enfoque normativo garantiza que el Estado actúe como el principal protector del patrimonio frente a la explotación comercial desmedida (OMT, 2020), estableciendo límites claros a la inversión extranjera en zonas sensibles.

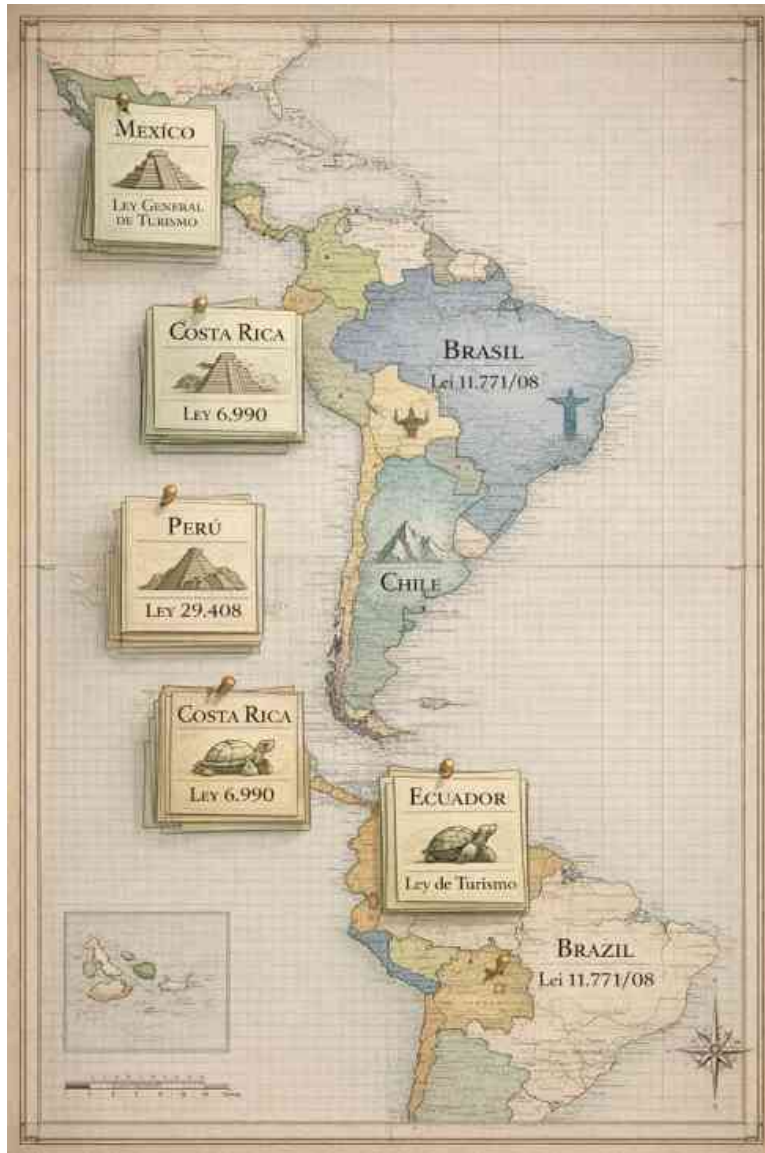
La planificación territorial en Latinoamérica suele verse afectada por la debilidad institucional en zonas periféricas. Como indica Hall (2020), la planificación turística en países en desarrollo es una decisión política compleja que requiere una descentralización efectiva de las competencias legales. Sin una transferencia real de poder y recursos hacia las provincias, el liderazgo público se fragmenta, dificultando la coordinación de los múltiples actores involucrados en la cadena de valor (Hall, 2020).

Un aspecto distintivo del marco normativo regional es la legislación sobre biodiversidad. Según Pulido-Fernández (2020), las leyes ambientales en Latinoamérica son, sobre el papel, de las más avanzadas del mundo, integrando conceptos de derechos de la naturaleza. No obstante, el reto reside en la aplicabilidad de estos marcos, ya que los destinos deben transitar de indicadores de crecimiento cuantitativo hacia indicadores de impacto cualitativo que realmente protejan el entorno (Pulido-Fernández, 2020).

En el ámbito de la infraestructura, las Alianzas Público-Privadas (APP) han ganado terreno en la legislación de países como México, Colombia y Chile. Para la OCDE (2020), la modernización de servicios turísticos en la región depende de marcos legales que brinden seguridad jurídica al inversor sin comprometer la soberanía nacional. El éxito de estas alianzas radica en que representen la vía más eficiente para modernizar aeropuertos y carreteras sin comprometer excesivamente la deuda estatal de las naciones latinoamericanas (OCDE, 2020).

La seguridad ciudadana es quizás el mayor desafío normativo que enfrenta el turismo en la región. Gretzel (2020) afirma que la gestión inteligente de destinos puede paliar la percepción de inseguridad mediante el uso ético de datos y monitoreo. Las leyes deben evolucionar para

permitir que la seguridad de los destinos dependa directamente de la inversión estatal en infraestructura tecnológica e inteligente que proteja tanto al visitante como al residente (Gretzel, 2020).



La protección de las comunidades indígenas y su derecho a la consulta previa es un pilar del marco normativo latinoamericano contemporáneo. La UNESCO (2020) destaca que la legislación debe garantizar que el turismo no sea un proceso de aculturación, sino de empoderamiento. En este sentido, la protección de los paisajes culturales y humanos debe ser la base de la competitividad en el mercado del turismo de naturaleza y etnoturismo en la región (UNESCO, 2020).

Asimismo, la gestión del riesgo de desastres climáticos ha comenzado a integrarse en las leyes de turismo, especialmente en el Caribe y Centroamérica. Según Crouch (2020), la resiliencia institucional es el nuevo estándar de competitividad para los destinos propensos a fenómenos naturales. Las leyes deben contemplar fondos de emergencia específicos, entendiendo que la competitividad de un territorio se mide hoy por su capacidad de respuesta y transparencia ante crisis climáticas (Crouch, 2020).

La sostenibilidad social en Latinoamérica exige normativas que fomenten la formalización del empleo turístico. Según la Organización Mundial del Turismo (2020), el marco legal debe incentivar el cooperativismo y las microempresas locales para evitar la fuga de capitales. Un desarrollo sin una base normativa sólida que incluya a la base de la pirámide económica conduce inevitablemente a la degradación de los recursos sociales y al aumento de la desigualdad (OMT, 2020).

Entonces, Latinoamérica tiene el potencial de liderar un modelo de gestión pública basado en la ética y la identidad. García (2020) sostiene que la ley debe ser el vehículo para que el turismo se convierta en una verdadera política de Estado transversal. Al final, el marco normativo latinoamericano debe garantizar que el turismo sea una herramienta de bienestar que asegure la satisfacción del visitante y, sobre todo, la dignidad de la población local (García, 2020).

#### **2.4. Marco Normativo De México**

Se ha redactado un análisis sobre el robusto y complejo marco normativo mexicano, desde la Ley General de Turismo hasta los programas de Pueblos Mágicos que aborda conceptos del federalismo y la gestión estratégica.

México posee uno de los marcos normativos más robustos de América Latina, centrado en la Ley General de Turismo, que establece las bases de coordinación entre la Federación, los Estados y los Municipios. Como sostiene García (2020), la gestión pública en México debe ser el motor que impulse la competitividad, utilizando la ley no solo como control, sino como un facilitador del desarrollo regional. En este sentido, la gestión pública mexicana debe trascender la burocracia para convertirse en un sistema dinámico que responda a las exigencias del mercado global (García, 2020).

La base de la legalidad turística mexicana reside en la facultad concurrente de los tres niveles de gobierno. Según la Organización Mundial del Turismo (2020), este modelo de gobernanza multinivel es esencial para proteger el vasto patrimonio arqueológico y natural del país. La normativa mexicana busca garantizar que el Estado actúe como el principal protector del patrimonio cultural frente a la explotación comercial desmedida (OMT, 2020), especialmente en zonas de alta densidad como Quintana Roo o los valles centrales de Oaxaca.

Un pilar fundamental de la política mexicana ha sido el programa de Pueblos Mágicos, el cual requiere de una reglamentación técnica estricta para mantener su distintivo. Como indica Hall (2020), la planificación turística en destinos con identidad cultural es una decisión política que debe proteger la autenticidad frente a la gentrificación. Sin un liderazgo público que coordine a los múltiples actores involucrados en estos pueblos, el marco normativo corre el riesgo de volverse irrelevante frente a la presión inmobiliaria (Hall, 2020).

En materia ambiental, México ha integrado la Ley General del Equilibrio Ecológico con las normativas turísticas. Según Pulido-Fernández (2020), la creación de Áreas Naturales Protegidas con vocación turística exige indicadores de capacidad de carga respaldados por ley. Es imperativo que los destinos mexicanos transiten de indicadores de crecimiento cuantitativo hacia indicadores de impacto cualitativo que aseguren la salud de los arrecifes y selvas del país (Pulido-Fernández, 2020).

La inversión en infraestructura a través del Fondo Nacional de Fomento al Turismo (FONATUR) ha sido un referente de éxito en el modelo de Centros Planeados Integralmente (CPI). Para la OCDE (2020), México ha demostrado que las Alianzas Público-Privadas pueden detonar regiones enteras como Cancún o Los Cabos. El marco legal ha permitido que estas alianzas representen la vía más eficiente para modernizar aeropuertos y servicios básicos sin comprometer excesivamente la capacidad financiera del Estado (OCDE, 2020).

El desafío de la seguridad pública en México ha forzado una actualización de los protocolos de protección al turista. Gretzel (2020) afirma que la gestión inteligente de los destinos turísticos mexicanos, mediante el uso de cámaras y Big Data, es vital para mantener la competitividad. El marco normativo debe evolucionar para que la seguridad de los destinos dependa de una

inversión estatal sólida en infraestructura tecnológica que proteja de manera proactiva al visitante y al ciudadano (Gretzel, 2020).

La inclusión de las comunidades locales y el respeto a la libre determinación de los pueblos indígenas es un requisito legal creciente en los nuevos proyectos de infraestructura. La UNESCO (2020) destaca que cualquier desarrollo en sitios con herencia prehispánica debe contar con un sustento legal que evite la aculturación. La protección de los paisajes culturales debe ser la base de la competitividad en el mercado del turismo cultural en México (UNESCO, 2020), garantizando que los beneficios económicos lleguen a las comunidades originarias.

Por otro lado, la regulación de las plataformas digitales de hospedaje ha sido un tema central en la agenda legislativa de las principales ciudades mexicanas. Según Crouch (2020), la competitividad de un territorio se ve amenazada si no existe una regulación equitativa entre la hotelería tradicional y las nuevas economías. Las leyes mexicanas deben seguir innovando en materia fiscal y operativa, entendiendo que la competitividad se mide hoy por la capacidad de respuesta y transparencia institucional ante los cambios del mercado (Crouch, 2020).

La resiliencia ante desastres naturales, particularmente huracanes en las costas, está integrada en el Sistema Nacional de Protección Civil vinculado al turismo. Según la Organización Mundial del Turismo (2020), México es un referente global en protocolos de evacuación y recuperación de zonas turísticas. Sin embargo, se reconoce que el desarrollo sin una base normativa sólida y adaptable ante el cambio climático conduce inevitablemente a la degradación de los recursos costeros (OMT, 2020).

Por lo tanto, la gestión pública en México tiene el reto de combatir la desigualdad a través del turismo. García (2020) sostiene que el éxito de la ley se refleja cuando el turismo se convierte en una política de Estado transversal que genera bienestar social. El marco normativo mexicano debe asegurar que la actividad no solo satisfaga al visitante, sino que garantice el desarrollo digno y sostenible de la población local en todas las regiones del país (García, 2020).

## **2.5. Marco Normativo De Brasil**

Para integrar la realidad de Brasil en esta obra, se ha considerado la Ley General de Turismo (Ley 11.771/08) y el papel estratégico del Ministerio de Turismo (MTur) y Embratur. Se trata de procesos que van desde la descentralización al potencial ecoturístico.

Brasil presenta un marco legal caracterizado por una fuerte descentralización operativa, donde el Plan Nacional de Turismo actúa como el eje rector de las políticas públicas. Como sostiene García (2020), la gestión pública brasileña ha sabido evolucionar para integrar la inmensa diversidad de su territorio, convirtiendo la ley en un motor dinámico de competitividad. En este sentido, la gestión pública en Brasil busca trascender la burocracia para consolidar un sistema que proteja la biodiversidad mientras fomenta la economía local (García, 2020).

La base de la legalidad en el país se apoya en la Ley General de Turismo, que define las atribuciones del Estado y la participación del sector privado. Según la Organización Mundial del Turismo (2020), Brasil es un referente en la creación de zonas de especial interés turístico que requieren una protección jurídica diferenciada. Esta normativa asegura que el Estado actúe como el principal protector del patrimonio cultural y natural frente a la explotación comercial desmedida (OMT, 2020), especialmente en regiones críticas como la Amazonía y el Pantanal.

Un pilar del marco normativo brasileño es la regionalización turística, que obliga a los municipios a trabajar en red para acceder a recursos federales. Como indica Hall (2020), la planificación turística en países de dimensiones continentales es una decisión política que requiere una coordinación técnica impecable entre los diferentes niveles de gobierno. Sin un liderazgo público que articule a los múltiples actores en las 30 rutas turísticas estratégicas de Brasil, el marco normativo perdería su impacto territorial (Hall, 2020).

En materia ambiental, el Código Forestal y el Sistema Nacional de Unidades de Conservación (SNUC) rigen el uso del suelo para el ecoturismo. Según Pulido-Fernández (2020), la gestión de parques nacionales brasileños mediante concesiones exige indicadores de capacidad de carga respaldados por ley para evitar el impacto masivo. Es fundamental que los destinos en Brasil transiten de indicadores cuantitativos hacia indicadores de impacto cualitativo que garanticen la regeneración de los ecosistemas protegidos (Pulido-Fernández, 2020).

La infraestructura turística en Brasil ha dado un salto cualitativo mediante la modernización de los marcos legales de concesiones aeroportuarias y portuarias. Para la OCDE (2020), Brasil ha

utilizado las Alianzas Público-Privadas (APP) de manera estratégica para paliar las deficiencias logísticas del pasado. El marco legal ha permitido que estas alianzas representen la vía más eficiente para modernizar aeropuertos y terminales de cruceros sin comprometer excesivamente el presupuesto fiscal del Estado (OCDE, 2020).

El desafío de la seguridad turística es abordado a través de las "Delegaciones Especializadas de Atención al Turista" (DEAT), integradas en la política de seguridad pública nacional. Gretzel (2020) afirma que la gestión inteligente mediante el monitoreo de datos en tiempo real es vital para mejorar la seguridad en grandes metrópolis como Río de Janeiro o São Paulo. El marco normativo debe seguir evolucionando para que la seguridad dependa de una inversión estatal sólida en infraestructura tecnológica que proteja tanto al visitante como al ciudadano local (Gretzel, 2020). La legislación brasileña también destaca por su enfoque en la accesibilidad y la inclusión social en el turismo. La UNESCO (2020) resalta que el turismo en ciudades históricas como Salvador de Bahía u Ouro Preto debe contar con un sustento legal que proteja la herencia afrobrasileña. La protección de estos paisajes culturales debe ser la base de la competitividad en el mercado global del turismo cultural (UNESCO, 2020), asegurando que el desarrollo sea inclusivo y respetuoso con la memoria histórica.

Por otro lado, la regulación de la economía colaborativa y las plataformas digitales ha generado intensos debates en el Congreso brasileño. Según Crouch (2020), la competitividad de un destino como Brasil depende de su capacidad para legislar de forma equitativa entre los nuevos modelos de negocio y la hotelería tradicional. La transparencia institucional ante los cambios del mercado es, hoy en día, el indicador que mide la capacidad de respuesta de la administración pública brasileña (Crouch, 2020).

La resiliencia y la gestión de crisis sanitarias se han vuelto parte integral de los protocolos legales del "Sello Turismo Responsable". Según la Organización Mundial del Turismo (2020), Brasil fue uno de los primeros países en implementar normativas de bioseguridad con alcance nacional. No obstante, se reconoce que el desarrollo sin una base normativa sólida y adaptable ante crisis globales conduce inevitablemente a la pérdida de competitividad y a la degradación de la imagen del destino (OMT, 2020).

Así pues, la gestión pública en Brasil tiene la misión de transformar su vasto capital natural en bienestar social real. García (2020) sostiene que la ley es el vehículo para que el turismo se consolide como una política de Estado transversal. El marco normativo brasileño debe garantizar que la actividad turística no solo satisfaga al viajero internacional, sino que asegure el desarrollo sostenible y la reducción de las desigualdades en todas las regiones del país (García, 2020).

## **2.6. Marco Normativo De Chile**

El ordenamiento jurídico del turismo en Chile se caracteriza por una estructura técnica y centralizada que busca la eficiencia administrativa a través de la Ley 20.423. Como sostiene García (2020), la gestión pública chilena ha logrado posicionar al turismo como un sector estratégico mediante una institucionalidad clara que define roles específicos para el diseño y la ejecución de políticas. En este contexto, el marco normativo chileno busca trascender la burocracia para consolidar un sistema donde la gestión pública actúe como un motor dinámico de competitividad territorial (García, 2020).

La gobernanza en el país se divide entre la Subsecretaría de Turismo, encargada de la política, y el Servicio Nacional de Turismo (Sernatur), responsable de la promoción y ejecución. Según la Organización Mundial del Turismo (2020), esta división funcional permite una especialización técnica necesaria para enfrentar los desafíos de un mercado globalizado. El marco legal asegura que el Estado actúe como el principal garante del patrimonio nacional mediante una regulación que protege tanto la inversión como el recurso natural (OMT, 2020).

Un elemento distintivo de la ley chilena es la creación de las Zonas de Interés Turístico (ZOIT), que permiten priorizar la inversión pública en territorios con condiciones especiales. Como indica Hall (2020), la planificación turística mediante zonas de tratamiento preferente es una decisión política que facilita la articulación de múltiples actores en torno a un objetivo común. Sin este liderazgo público para coordinar a los actores involucrados, el marco normativo de las ZOIT perdería su capacidad de transformación territorial (Hall, 2020).

En materia ambiental, el Sistema de Evaluación de Impacto Ambiental (SEIA) es el filtro principal para los proyectos turísticos de gran escala. Según Pulido-Fernández (2020), la gestión de destinos en entornos prístinos, como la Patagonia, exige indicadores de capacidad de carga

respaldados por normativas ambientales rigurosas. Es imperativo que los destinos chilenos transiten de indicadores de crecimiento cuantitativo hacia indicadores de impacto cualitativo que aseguren la conservación a largo plazo (Pulido-Fernández, 2020).

La infraestructura en Chile ha sido impulsada mediante un exitoso sistema de concesiones de obras públicas que ha modernizado la conectividad aérea y terrestre. Para la OCDE (2020), el modelo chileno de Alianzas Público-Privadas (APP) es un referente de transparencia y seguridad jurídica en la región. El marco legal ha permitido que estas alianzas representen la vía más eficiente para modernizar aeropuertos y carreteras sin comprometer excesivamente la capacidad fiscal del Estado (OCDE, 2020).

La seguridad y la calidad de los servicios se gestionan a través del Sistema de Clasificación, Calidad y Seguridad de los Prestadores de Servicios Turísticos. Gretzel (2020) afirma que la gestión inteligente mediante registros digitales obligatorios permite un control más eficiente del mercado informal y mejora la seguridad del visitante. El marco normativo chileno debe seguir evolucionando para que la confianza en el destino dependa de una inversión estatal sólida en infraestructura tecnológica que proteja tanto al turista como al ciudadano (Gretzel, 2020).

La protección de las áreas silvestres protegidas es un pilar donde Chile destaca por su modelo de concesiones de servicios ecoturísticos. La UNESCO (2020) resalta que la legislación en parques nacionales debe equilibrar la visitación con la preservación estricta de la biodiversidad. La protección de estos paisajes naturales debe ser la base de la competitividad en el mercado del turismo de naturaleza y aventura (UNESCO, 2020), especialmente en destinos de renombre mundial como Torres del Paine.

Por otro lado, la regulación del turismo de intereses especiales (TIE) ha permitido a Chile diferenciarse en el mercado internacional, regulando actividades como el astroturismo y el turismo científico. Según Crouch (2020), la competitividad de un territorio se mide por su capacidad de innovar en normativas que protejan nichos de mercado específicos. La transparencia institucional ante los cambios en las preferencias del viajero es, hoy en día, el indicador que valida la gestión pública chilena (Crouch, 2020).

La resiliencia ante desastres naturales, como sismos e incendios forestales, está profundamente integrada en la gestión de destinos a través de Senapred (ex Onemi). Según la Organización

Mundial del Turismo (2020), Chile posee protocolos de emergencia que son ejemplo de resiliencia institucional. No obstante, se reconoce que el desarrollo sin una base normativa sólida y adaptable ante el cambio climático conduce inevitablemente a la pérdida de valor de los activos naturales del país (OMT, 2020).

En tanto que se colige que la gestión pública en Chile busca consolidar un modelo de desarrollo que sea económicamente rentable y ambientalmente responsable. García (2020) sostiene que la ley es el vehículo para que el turismo se convierta en una política de Estado transversal con impacto social positivo. El marco normativo chileno debe garantizar que la actividad no solo satisfaga al visitante, sino que asegure el desarrollo sostenible y el bienestar de la población local en todas sus regiones (García, 2020).

## **2.7. Marco Normativo De Perú**

El ordenamiento jurídico del turismo en el Perú se sustenta en la Ley 29.408, la cual declara al turismo como una actividad de interés nacional y prioridad para el desarrollo del país. Como sostiene García (2020), la gestión pública peruana ha logrado convertir su herencia milenaria en un activo estratégico, utilizando la ley como un motor dinámico de competitividad territorial. En este sentido, el marco normativo peruano busca trascender la burocracia para consolidar un sistema donde la administración del Estado garantice la preservación de su legado histórico (García, 2020).

La gobernanza turística en el país es liderada por el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR), que articula esfuerzos con gobiernos regionales y locales. Según la Organización Mundial del Turismo (2020), este modelo de gestión debe ser especialmente riguroso en la protección de sitios con alta vulnerabilidad arqueológica. La normativa asegura que el Estado actúe como el principal garante del patrimonio nacional mediante una regulación que equilibra la apertura al mercado con la salvaguarda de la identidad cultural (OMT, 2020).

Un pilar fundamental de la ley peruana es el Plan Estratégico Nacional de Turismo (PENTUR), que define las rutas de inversión y desarrollo a largo plazo. Como indica Hall (2020), la planificación en destinos con sitios Patrimonio de la Humanidad es una decisión política que debe priorizar la conservación sobre la saturación comercial. Sin un liderazgo público robusto que coordine a los

múltiples actores en corredores como el Valle Sagrado, el marco normativo de planificación perdería su capacidad de ordenar el territorio de manera sostenible (Hall, 2020).

En materia ambiental y cultural, la gestión de Machu Picchu representa el mayor desafío normativo del país, exigiendo una coordinación estrecha entre el Ministerio de Cultura y el Ministerio del Ambiente. Según Pulido-Fernández (2020), la implementación de límites de acceso y flujos de visitantes requiere indicadores de capacidad de carga respaldados por decretos supremos. Es imperativo que los destinos peruanos transiten de indicadores de crecimiento cuantitativo hacia indicadores de impacto cualitativo que aseguren la integridad de sus santuarios históricos (Pulido-Fernández, 2020).

La infraestructura turística en Perú ha sido impulsada mediante el uso de Alianzas Público-Privadas (APP) y mecanismos innovadores como "Obras por Impuestos". Para la OCDE (2020), estos modelos permiten cerrar brechas en conectividad y servicios básicos en zonas rurales alejadas. El marco legal ha permitido que estas alianzas representen la vía más eficiente para modernizar aeropuertos regionales y centros de convenciones sin comprometer excesivamente la capacidad fiscal del Estado peruano (OCDE, 2020).

El desafío de la seguridad turística es gestionado por la Red de Protección al Turista y la Policía de Turismo en los principales corredores del país. Gretzel (2020) afirma que la gestión inteligente, mediante el uso de aplicaciones digitales de asistencia y monitoreo, es vital para mejorar la experiencia y seguridad del viajero. El marco normativo peruano debe seguir evolucionando para que la confianza en el destino dependa de una inversión estatal sólida en infraestructura tecnológica que proteja tanto al visitante como a la comunidad local (Gretzel, 2020).

La legislación peruana también ha puesto especial énfasis en el desarrollo del Turismo Comunitario, reconociendo el rol de las comunidades campesinas y nativas. La UNESCO (2020) resalta que la protección de los paisajes culturales vivos debe ser la base de la competitividad en el mercado del turismo vivencial. La ley debe garantizar que el desarrollo sea inclusivo y respetuoso, asegurando que la protección del patrimonio inmaterial sea un eje central de la oferta turística nacional (UNESCO, 2020).

Por otro lado, la regulación de los servicios de transporte turístico y la formalización de guías y agencias es un tema constante en la agenda de MINCETUR. Según Crouch (2020), la

competitividad de un territorio se mide por su capacidad de aplicar leyes que reduzcan la informalidad y eleven los estándares de calidad. La transparencia institucional ante los cambios en el mercado de servicios es el indicador que valida la gestión pública en los destinos más visitados del Perú (Crouch, 2020).

La resiliencia ante desastres naturales, como el fenómeno de El Niño, está integrada en la gestión de destinos a través de planes de prevención de riesgos. Según la Organización Mundial del Turismo (2020), la capacidad de respuesta rápida es lo que permite a destinos como el norte peruano recuperarse tras crisis climáticas. No obstante, se reconoce que el desarrollo sin una base normativa sólida y adaptable ante el cambio climático conduce inevitablemente a la pérdida de valor de los activos turísticos del país (OMT, 2020).

Así también, la gestión pública en Perú tiene la misión de convertir el turismo en una herramienta real de inclusión social. García (2020) sostiene que la ley es el vehículo para que el turismo se consolide como una política de Estado transversal con impacto en la reducción de la pobreza. El marco normativo peruano debe garantizar que la actividad turística no solo satisfaga al visitante extranjero, sino que asegure el desarrollo sostenible y el bienestar de todas las regiones del país (García, 2020).

## **2.8. Marco Normativo De Costa Rica**

Costa Rica posee un marco jurídico que ha servido de referente global por su capacidad de integrar la conservación ambiental con el crecimiento económico. Como sostiene García (2020), la gestión pública costarricense ha demostrado que el turismo puede ser el principal motor de desarrollo si se sustenta en una institucionalidad robusta y transparente. En este país, la ley no es vista como una restricción, sino como un facilitador que impulsa la competitividad territorial a través de la protección de su capital natural (García, 2020).

La gobernanza turística recae en el Instituto Costarricense de Turismo (ICT), ente que goza de una autonomía técnica clave para la continuidad de las políticas de Estado. Según la Organización Mundial del Turismo (2020), la estabilidad del modelo costarricense se basa en un consenso nacional sobre el valor del patrimonio ecológico. La normativa asegura que el Estado actúe como

el principal garante del patrimonio nacional, equilibrando la apertura a la inversión con una regulación ambiental de las más estrictas del mundo (OMT, 2020).

Un pilar del marco normativo es el Certificado de Sostenibilidad Turística (CST), que ha pasado de ser voluntario a ser una norma técnica de excelencia. Como indica Hall (2020), la planificación turística que utiliza certificaciones estatales es una decisión política que eleva el estándar de toda la cadena de valor. Sin un liderazgo público que coordine a los múltiples actores en torno a estos estándares de sostenibilidad, el marco normativo perdería su capacidad de diferenciar a Costa Rica en el saturado mercado del ecoturismo (Hall, 2020).

En materia ambiental, la Ley de Biodiversidad y la Ley Forestal son los cimientos que permiten el pago por servicios ambientales, beneficiando a propietarios rurales que conservan sus bosques para el turismo. Según Pulido-Fernández (2020), la gestión pública debe utilizar indicadores de capacidad de carga respaldados por ley, especialmente en parques nacionales de alta visitación como Manuel Antonio. Es fundamental que los destinos transiten de indicadores de crecimiento cuantitativo hacia indicadores de impacto cualitativo que garanticen la salud de los ecosistemas (Pulido-Fernández, 2020).

La infraestructura turística en Costa Rica ha priorizado la conectividad aérea y la mejora de servicios básicos en zonas costeras mediante concesiones estratégicas. Para la OCDE (2020), Costa Rica ha utilizado las Alianzas Público-Privadas de manera efectiva para modernizar aeropuertos internacionales sin comprometer excesivamente su balance fiscal. El marco legal ha permitido que estas alianzas representen la vía más eficiente para modernizar la logística nacional bajo estrictos criterios de mitigación del impacto ambiental (OCDE, 2020).

El desafío de la seguridad se aborda mediante una Policía Turística especializada y coordinada con las cámaras de empresarios locales. Gretzel (2020) afirma que la gestión inteligente mediante el uso de tecnología y datos climáticos en tiempo real es vital para la seguridad en destinos de aventura. El marco normativo costarricense debe seguir evolucionando para que la confianza del viajero dependa de una inversión estatal sólida en infraestructura tecnológica que proteja tanto al turista como al ecosistema (Gretzel, 2020).

La legislación costarricense también destaca por su enfoque en el turismo de salud y bienestar (wellness), regulando clínicas y centros de retiro. La UNESCO (2020) resalta que la protección de

los paisajes culturales y naturales debe ser la base de la competitividad en estos nuevos nichos de mercado. La ley asegura que el desarrollo del turismo de bienestar se mantenga alineado con la identidad nacional del "Pura Vida", garantizando que la protección del patrimonio inmaterial sea un eje central de la oferta turística (UNESCO, 2020).

Por otro lado, la regulación de la inversión extranjera en zonas costeras está regida por la Ley de Zona Marítimo Terrestre, que protege el dominio público. Según Crouch (2020), la competitividad de un territorio depende de su capacidad de aplicar leyes que eviten la privatización de los recursos comunes. La transparencia institucional ante la presión del desarrollo inmobiliario es el indicador que valida la gestión pública de los destinos litorales en Costa Rica (Crouch, 2020).

La resiliencia ante el cambio climático es una política de Estado transversal reflejada en el Plan Nacional de Descarbonización. Según la Organización Mundial del Turismo (2020), Costa Rica es un ejemplo de cómo integrar la resiliencia institucional en la gestión de crisis climáticas. No obstante, se reconoce que el desarrollo sin una base normativa sólida y adaptable ante el calentamiento global conduce inevitablemente a la pérdida de valor de los activos naturales del país (OMT, 2020).

La gestión pública en Costa Rica ha logrado convertir la conservación en rentabilidad social. García (2020) sostiene que la ley es el vehículo para que el turismo sea una verdadera política de Estado transversal que genere bienestar humano. El marco normativo costarricense debe asegurar que la actividad turística no solo satisfaga al visitante, sino que garantice la paz social y el desarrollo sostenible de todas sus comunidades (García, 2020).

## **2.9. Marco Normativo De Ecuador**

El ordenamiento jurídico del turismo en Ecuador se distingue a nivel global por estar anclado en una Constitución que reconoce a la naturaleza como sujeto de derechos. Como sostiene García (2020), la gestión pública ecuatoriana enfrenta el reto de operacionalizar estos derechos constitucionales en políticas turísticas que promuevan un desarrollo equitativo. En este escenario, el marco normativo actúa como un motor dinámico de competitividad, asegurando que la gestión pública trascienda la burocracia para proteger la biodiversidad única de sus cuatro mundos (García, 2020).



La gobernanza es ejercida por el Ministerio de Turismo (MINTUR), bajo la Ley de Turismo vigente, que busca descentralizar las competencias hacia los Gobiernos Autónomos Descentralizados (GAD). Según la Organización Mundial del Turismo (2020), la coordinación entre el gobierno central y las municipalidades es crítica para la preservación de centros históricos y áreas protegidas. La normativa asegura que el Estado actúe como el principal garante del patrimonio nacional mediante una regulación que equilibra la promoción internacional con la salvaguarda de la integridad ecológica (OMT, 2020).

Un pilar del marco normativo ecuatoriano es la gestión de las Islas Galápagos, regulada por la Ley de Régimen Especial, que impone las restricciones más estrictas de la región. Como indica Hall (2020), la planificación en ecosistemas de alta fragilidad es una decisión política que debe priorizar la conservación absoluta sobre el crecimiento de la planta turística. Sin un liderazgo público que coordine a los múltiples actores bajo estas leyes especiales, el marco normativo de Galápagos perdería su capacidad de frenar la presión migratoria y ambiental (Hall, 2020).

En el ámbito continental, el Sistema Nacional de Áreas Protegidas (SNAP) rige el uso del suelo para el biocomercio y el turismo de naturaleza. Según Pulido-Fernández (2020), la gestión pública debe utilizar indicadores de capacidad de carga respaldados por ley para evitar el deterioro de parques como el Yasuní o el Cotopaxi. Es imperativo que los destinos ecuatorianos transiten de indicadores cuantitativos hacia indicadores de impacto cualitativo que garanticen la regeneración de los servicios ecosistémicos (Pulido-Fernández, 2020).

La infraestructura turística en Ecuador ha priorizado la conectividad vial y la modernización de aeropuertos mediante modelos de concesión estratégica. Para la OCDE (2020), el uso de Alianzas Público-Privadas en sectores estratégicos es fundamental para cerrar brechas logísticas en la región andina y amazónica. El marco legal ha permitido que estas alianzas representen la vía más eficiente para modernizar la conectividad nacional sin comprometer excesivamente la deuda pública, manteniendo estándares de responsabilidad social (OCDE, 2020).

El desafío de la seguridad se gestiona a través de la Dirección de Policía de Turismo y protocolos de bioseguridad que se volvieron ley tras la crisis sanitaria. Gretzel (2020) afirma que la gestión inteligente mediante el uso de herramientas digitales de información en tiempo real es vital para la seguridad en destinos de aventura y alta montaña. El marco normativo ecuatoriano debe seguir evolucionando para que la confianza en el destino dependa de una inversión estatal sólida en infraestructura tecnológica que proteja tanto al viajero como a la comunidad local (Gretzel, 2020).

La legislación ecuatoriana es pionera en el fomento del Turismo Comunitario, otorgando personería jurídica a comunas y nacionalidades para gestionar sus propios recursos. La UNESCO (2020) destaca que la protección de los paisajes culturales y los saberes ancestrales debe ser la base de la competitividad en el mercado del turismo vivencial. La ley garantiza que el desarrollo sea inclusivo, asegurando que la protección del patrimonio inmaterial sea un eje central de la oferta turística nacional y un mecanismo de alivio a la pobreza (UNESCO, 2020).

Por otro lado, la regulación de la calidad turística se implementa a través de normativas técnicas que exigen registros y licencias anuales de funcionamiento. Según Crouch (2020), la competitividad de un territorio se mide por su capacidad de aplicar leyes que reduzcan la informalidad y eleven los estándares de hospitalidad. La transparencia institucional ante los procesos de regulación es el indicador que valida la gestión pública en las zonas de mayor afluencia turística del Ecuador (Crouch, 2020).

La resiliencia ante riesgos volcánicos y sismos está integrada en la planificación turística mediante mapas de riesgos y planes de contingencia obligatorios. Según la Organización Mundial del Turismo (2020), Ecuador posee una experiencia notable en la gestión de crisis derivadas de fenómenos naturales. No obstante, se reconoce que el desarrollo sin una base normativa sólida

y adaptable ante el cambio climático conduce inevitablemente a la pérdida de valor de los activos naturales y culturales del país (OMT, 2020).

La gestión pública en Ecuador tiene la misión de consolidar el modelo del "Buen Vivir" (Sumak Kawsay) aplicado al turismo. García (2020) sostiene que la ley es el vehículo para que el turismo sea una política de Estado transversal que genere armonía entre el ser humano y la naturaleza. El marco normativo ecuatoriano debe garantizar que la actividad turística no solo satisfaga al visitante, sino que asegure el bienestar de las generaciones presentes y futuras (García, 2020).

### 2.10. Realidades, Éxitos Y Desafíos De La Política Publica En Turismo

Para consolidar la investigación, se ha diseñado un Cuadro Comparativo Regional que sintetiza las fortalezas de los marcos normativos de los seis países analizados. Este cuadro permite visualizar de forma clara cómo cada nación ha adaptado la gestión pública a sus recursos estratégicos.

**Tabla 1**

Cuadro Comparativo: Gestión Pública y Marcos Normativos en Latinoamérica

País	Ley / Institución Clave	Fortaleza Normativa Principal	Enfoque de Sostenibilidad
<b>México</b>	Ley General de Turismo / SECTUR-FONATUR	<b>Gobernanza Multinivel.</b> Coordinación entre federación, estados y municipios con enfoque en grandes desarrollos (CPI).	Integración de zonas de desarrollo con la Ley General del Equilibrio Ecológico.
<b>Brasil</b>	Ley 11.771/08 / Ministerio de Turismo	<b>Regionalización y Descentralización.</b> Obliga a los municipios a trabajar en red para recibir recursos federales.	Gestión de Parques Nacionales mediante un sólido sistema de concesiones privadas.
<b>Chile</b>	Ley 20.423 / Subsecretaría de Turismo	<b>Institucionalidad Técnica.</b> Creación de las ZOIT (Zonas de Interés Turístico) para priorizar inversión pública.	Riguroso Sistema de Evaluación de Impacto Ambiental (SEIA) para proyectos turísticos.

<b>Perú</b>	Ley 29.408 / MINCETUR	<b>Patrimonio e Identidad.</b> Prioridad nacional para la preservación y puesta en valor de sitios arqueológicos.	Fomento legal del Turismo Comunitario y gestión estricta de sitios Patrimonio Mundial.
<b>Costa Rica</b>	Ley 6.990 / Instituto Costarricense de Turismo	<b>Pionero en Ecoturismo.</b> El Certificado de Sostenibilidad Turística (CST) como norma técnica nacional.	Ley de Biodiversidad y modelos de Pago por Servicios Ambientales (PSA) para bosques.
<b>Ecuador</b>	Ley de Turismo / Ministerio de Turismo	<b>Derechos de la Naturaleza.</b> Único país con base constitucional que protege a la naturaleza como sujeto de derechos.	Régimen Especial de Galápagos con las restricciones migratorias y ambientales más altas.



### 2.11. Análisis de Convergencia Regional

Tras el estudio de estos seis modelos, se pueden extraer tres conclusiones fundamentales sobre la tendencia de la gestión pública en el continente:

1. Transversalidad del Estado: Como sostiene García (2020), el éxito no depende de una oficina aislada, sino de que el turismo sea una política de Estado transversal que involucre a ministerios de ambiente, cultura y economía.
2. Del Volumen al Valor: Según la Organización Mundial del Turismo (2020), la región está migrando de una normativa que busca "traer más turistas" a una que busca "generar mayor impacto económico con menor huella ecológica" (OMT, 2020).
3. Seguridad Jurídica y APP: Los países con mayor crecimiento son aquellos que han creado marcos legales claros para las Alianzas Público-Privadas, permitiendo que "el Estado regule y el privado ejecute con eficiencia" (OCDE, 2020).

### **2.12. Propuesta de Modelo de Gestión Pública Ideal**

Para que el turismo funcione como un motor de desarrollo humano, la gestión pública debe estructurarse sobre un modelo de Gobernanza Multinivel e Inteligente. Como sostiene García (2020), el modelo ideal no es aquel que más promociona, sino el que mejor regula y coordina, integrando a los niveles federal, regional y local en un solo objetivo país. Este modelo exige una institucionalidad con autonomía técnica, similar al ICT de Costa Rica, que permita dar continuidad a las políticas de Estado más allá de los cambios de gobierno de turno.

La base del modelo debe ser un Marco Normativo Flexible pero Riguroso, que combine la seguridad jurídica de Chile con la protección constitucional de la naturaleza de Ecuador. Según la Organización Mundial del Turismo (2020), el éxito reside en establecer leyes que penalicen la informalidad y premien la innovación ecológica. El Estado debe actuar como un facilitador que utilice las Alianzas Público-Privadas (APP) para la infraestructura, asegurando que "el desarrollo de aeropuertos y conectividad no comprometa la soberanía sobre los recursos naturales" (OCDE, 2020).

El tercer pilar es la Sostenibilidad Regenerativa y el Uso de Big Data. Siguiendo el ejemplo de los destinos inteligentes analizados por Buhalis (2020), el gestor público ideal toma decisiones basadas en datos en tiempo real para evitar la saturación de los sitios patrimonio, como ocurre en el modelo de gestión de Machu Picchu en Perú. La meta es transitar de una economía de

volumen a una de valor, donde "el éxito se mida por el bienestar de la población local y no solo por la cantidad de divisas ingresadas" (OMT, 2020).

El modelo debe incluir la Participación Comunitaria Vinculante, donde los Entes Gestores de Destino (DMO) tengan voz y voto en la planificación territorial. Como indica Hall (2020), la legitimidad de la política turística depende de que la comunidad anfitriona sea la primera beneficiada. Se concluye que un modelo de gestión pública ideal es aquel que logra que el turismo sea una política de Estado transversal, resiliente ante crisis y capaz de proteger la identidad cultural como el activo más valioso de la nación (García, 2020).

**Tabla 2**

Resumen de Componentes del Modelo Ideal

<b>Componente</b>	<b>Referente</b>	<b>Objetivo Estratégico</b>
	<b>Regional</b>	
<b>Institucionalidad</b>	Costa Rica / Chile	Continuidad de políticas y autonomía técnica.
<b>Infraestructura</b>	México / Brasil	Desarrollo mediante APPs y conectividad regional.
<b>Conservación</b>	Ecuador / Perú	Protección constitucional y gestión de sitios patrimonio.
<b>Tecnología</b>	España / Chile	Destinos inteligentes y toma de decisiones con Big Data.

CAPÍTULO 3

# PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DEL TERRITORIO



## CAPÍTULO 3

### PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DEL TERRITORIO

Un destino sin planificación es un destino condenado al fracaso. La gestión pública debe implementar el Ordenamiento Territorial Turístico. Esto implica decidir qué áreas son aptas para el desarrollo hotelero y cuáles deben ser protegidas para conservar el recurso que atrae al visitante.

#### 3.1. Planificación Estratégica del Territorio

La planificación estratégica no es un accesorio de la administración, sino la columna vertebral que sostiene la viabilidad de cualquier región con vocación turística. Como bien indica García (2020), un destino sin planificación es un destino condenado al fracaso, pues la ausencia de directrices claras deriva inevitablemente en la degradación del producto que se pretende comercializar. La gestión pública, por tanto, tiene la responsabilidad ética y técnica de diseñar una hoja de ruta que anticipe los impactos del crecimiento poblacional y comercial.

En este contexto, la implementación del Ordenamiento Territorial Turístico surge como la herramienta más eficaz para el control del espacio. Según García (2020), la gestión pública debe decidir con rigor técnico qué áreas son aptas para el desarrollo hotelero y cuáles deben ser protegidas. Esta zonificación no solo previene el hacinamiento urbano, sino que asegura que "la conservación del recurso sea la prioridad absoluta para garantizar la atracción del visitante a largo plazo" (García, 2020, p. 88).

Por su parte, la Organización Mundial del Turismo enfatiza que la planificación debe ser dinámica y adaptativa. Para la OMT (2020), el territorio no es un escenario estático, sino un ecosistema vivo donde convergen intereses económicos y necesidades biológicas. Por ello, es imperativo que los planes de ordenamiento se sustenten en estudios de capacidad de carga, evitando que la presión turística sobrepase los límites de resiliencia de la naturaleza y de la propia infraestructura de servicios públicos.

La correcta delimitación de estas zonas permite un crecimiento armónico y previsible. Es fundamental entender que el Ordenamiento Territorial Turístico "implica una decisión política basada en evidencia científica sobre el uso del suelo" (OMT, 2020, p. 112). Sin este rigor, se corre

el riesgo de convertir paraísos naturales en áreas saturadas que pierden su valor competitivo, afectando tanto la experiencia del turista como la calidad de vida de los residentes locales que dependen de esos recursos.

El éxito de la planificación radica en su capacidad de ser vinculante y de largo plazo. García (2020) concluye que el Estado debe actuar como un árbitro firme entre la inversión privada y el patrimonio colectivo. Solo a través de una gestión pública robusta se logra que el territorio sea un motor de desarrollo, bajo la premisa de que "el éxito de la gestión se basa en decidir qué áreas deben ser estrictamente protegidas para conservar el recurso primordial" (OMT, 2020, p. 125).

### **3.2. Planificación Estratégica: El Diseño del Futuro Turístico**

La planificación estratégica se define como el proceso deliberado de anticipación y control del desarrollo en un territorio. Como sostiene García (2020), planificar no es predecir el futuro, sino construir las capacidades institucionales para influir en él. Este proceso requiere que el Estado actúe como un facilitador que utilice las Alianzas Público-Privadas para la infraestructura, asegurando que la gestión pública trascienda la burocracia para convertirse en un motor de competitividad territorial (García, 2020). Sin una hoja de ruta clara, los destinos quedan vulnerables a las fuerzas del mercado, perdiendo su identidad y capacidad de carga.

El éxito de la planificación reside en su capacidad de integrar múltiples dimensiones de forma coherente. Según Hall (2020), la planificación turística es, en esencia, una decisión política que debe priorizar el bienestar social sobre el lucro inmediato. Esta visión es respaldada por la Organización Mundial del Turismo (2020), al señalar que el desarrollo sin una base normativa sólida conduce inevitablemente a la degradación de los recursos (OMT, 2020). Por lo tanto, el liderazgo público es fundamental para coordinar a los múltiples actores involucrados en la cadena de valor, evitando la fragmentación de esfuerzos y la duplicidad de funciones (Hall, 2020). Un pilar fundamental en la estrategia moderna es la sostenibilidad como eje transversal y no opcional. Pulido-Fernández (2020) explica que la gestión de destinos requiere indicadores de capacidad de carga estrictos, mientras que Buckley (2020) sostiene que la sostenibilidad debe ser una métrica operativa de supervivencia para ecosistemas frágiles. Bajo esta premisa, se entiende que los destinos deben transitar de indicadores de crecimiento cuantitativo hacia indicadores de

impacto cualitativo en la economía local (Pulido-Fernández, 2020). La planificación regenerativa permite que el modelo turístico devuelva al entorno parte de lo que consume, garantizando la longevidad del activo natural.

La dimensión tecnológica ha transformado la planificación en un ejercicio de análisis de datos. Buhalis (2020) argumenta que la digitalización de los servicios públicos es el único camino para la competitividad, permitiendo que un destino inteligente utilice los datos para mejorar la movilidad y reducir la huella de carbono (Buhalis, 2020). En concordancia, Gretzel (2020) afirma que el uso de inteligencia artificial permite una respuesta mucho más rápida ante crisis de seguridad, reafirmando que la seguridad de los destinos depende de la inversión estatal en infraestructura inteligente (Gretzel, 2020). La estrategia digital debe, por tanto, integrarse en el plan nacional de desarrollo.

La gobernanza y la participación comunitaria son los elementos que otorgan legitimidad al plan estratégico. Para Dredge (2020), la gobernanza turística fracasa cuando no existe un diálogo genuino con las comunidades locales, pues la participación ciudadana es el antídoto más eficaz contra el rechazo social derivado de la saturación (Dredge, 2020). Complementariamente, Higgins-Desbiolles (2020) defiende que el turismo debe ser "relocalizado" para dar prioridad a los productores locales, asegurando que el 70% de los ingresos turísticos se queden en la economía del destino (Higgins-Desbiolles, 2020). Solo un plan inclusivo garantiza la paz social y la satisfacción del visitante.

La competitividad global exige que la planificación sea dinámica y resiliente ante imprevistos. Crouch (2020) resalta que la competitividad de un país depende de la capacidad de su administración para innovar en infraestructura sostenible, mientras que Sharpley (2020) advierte sobre la contradicción entre el crecimiento continuo y la preservación ambiental. La resiliencia institucional es hoy el nuevo estándar de competitividad, entendiendo que el éxito de un territorio se mide por su capacidad de respuesta y transparencia ante crisis climáticas o sanitarias (Crouch, 2020). La estrategia debe contemplar fondos de reserva y protocolos de gestión de crisis permanentes.

La planificación estratégica debe ser el vehículo para alcanzar los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). Como indica la OCDE (2020), las políticas públicas deben integrar el turismo de

forma transversal en los planes nacionales, ya que las Alianzas Público-Privadas representan la vía más eficiente para modernizar servicios sin comprometer la deuda estatal (OCDE, 2020). Para concluir, Fennell (2020) afirma que la ética turística debe ser la base de cualquier plan, garantizando que el aprovechamiento del patrimonio no comprometa la biodiversidad por una búsqueda irracional de rentabilidad inmediata (OMT, 2020). El futuro del sector depende de una visión que equilibre rentabilidad, equidad y conservación.

### 3.3. Planificación Táctica Del Turismo

La planificación táctica se define como la instrumentación a mediano plazo de las metas nacionales, transformando políticas abstractas en programas ejecutables. Como sostiene García (2020), el éxito de la gestión pública no radica en la belleza del plan estratégico, sino en la eficacia de las tácticas aplicadas para dinamizar la competitividad territorial. Esta fase requiere que la administración actúe como un gestor de proyectos que optimice las Alianzas Público-Privadas, asegurando que el liderazgo público coordine a los múltiples actores involucrados para evitar el estancamiento burocrático (García, 2020).

La base técnica de la táctica moderna reside en la asignación eficiente de presupuestos y la gestión de la planta turística. Según Hall (2020), la planificación en destinos maduros es una decisión política que debe priorizar el mantenimiento de la infraestructura básica sobre la expansión descontrolada. Esta visión es reforzada por la Organización Mundial del Turismo (2020), al señalar que la implementación operativa sin indicadores de seguimiento sólidos conduce inevitablemente a la degradación de los recursos (OMT, 2020). Por lo tanto, el nivel táctico debe traducir las leyes en reglamentos específicos de operación que protejan la identidad local frente a la presión comercial (Hall, 2020).

Un pilar de la táctica contemporánea es el control del impacto ambiental en tiempo real. Pulido-Fernández (2020) explica que la gestión táctica de destinos requiere el uso de indicadores de capacidad de carga para regular el flujo de visitantes diarios, mientras que Buckley (2020) sostiene que la sostenibilidad táctica es una métrica operativa de supervivencia para ecosistemas frágiles. Bajo esta premisa, se entiende que los destinos deben transitar de indicadores de crecimiento cuantitativo hacia indicadores de impacto cualitativo en la economía local (Pulido-

Fernández, 2020). El despliegue de tácticas regenerativas garantiza que la operación diaria contribuya a la restauración del capital natural.

La dimensión tecnológica ha convertido la táctica en un ejercicio de agilidad digital. Buhalis (2020) argumenta que la digitalización de los servicios de información es el único camino para la competitividad, permitiendo que un destino inteligente utilice los datos para optimizar la movilidad urbana en temporada alta (Buhalis, 2020). En concordancia, Gretzel (2020) afirma que el uso de inteligencia artificial en la fase táctica permite una respuesta mucho más rápida ante crisis de seguridad, reafirmando que la confianza del viajero depende de la inversión estatal en infraestructura inteligente (Gretzel, 2020). La táctica digital permite ajustar la oferta a la demanda cambiante sin comprometer la calidad del servicio.

La gobernanza operativa y la participación comunitaria son los elementos que otorgan flexibilidad al plan táctico. Para Dredge (2020), la gestión táctica fracasa cuando no existe un diálogo genuino con las microempresas locales, pues la participación ciudadana es el antídoto más eficaz contra la saturación turística (Dredge, 2020). Complementariamente, Higgins-Desbiolles (2020) defiende que las tácticas de mercado deben ser "relocalizadas" para dar prioridad a los proveedores locales, asegurando que el beneficio económico se quede efectivamente en la comunidad anfitriona (Higgins-Desbiolles, 2020). Solo una táctica inclusiva garantiza la resiliencia social y la satisfacción auténtica del visitante.

La competitividad global exige que la planificación táctica sea capaz de gestionar riesgos de manera proactiva. Crouch (2020) resalta que la competitividad de un país depende de la capacidad de su administración para innovar en protocolos de bioseguridad y gestión de flujos, mientras que Sharpley (2020) advierte sobre los peligros operativos de ignorar la fragilidad ambiental en la búsqueda de ingresos inmediatos. La resiliencia táctica es hoy el nuevo estándar de éxito, entendiendo que el desempeño de un territorio se mide por su capacidad de respuesta y transparencia ante crisis climáticas (Crouch, 2020). El equipo táctico debe poseer la autonomía necesaria para ajustar los programas según las condiciones externas.

La planificación táctica debe ser el motor para alcanzar los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) a nivel local. Como indica la OCDE (2020), las políticas públicas deben integrar el turismo de forma transversal en los programas de fomento productivo, ya que las Alianzas Público-

Privadas representan la vía más eficiente para modernizar servicios sin comprometer la deuda estatal (OCDE, 2020). Para concluir, Fennell (2020) afirma que la ética turística debe guiar cada acción operativa, garantizando que el aprovechamiento del patrimonio no comprometa la biodiversidad (OMT, 2020). El futuro táctico del sector depende de una ejecución que equilibre rentabilidad, equidad y preservación.

### 3.4. Planificación Operativa

La planificación operativa se sitúa en el horizonte del corto plazo, traduciendo los objetivos tácticos en acciones específicas con responsables y cronogramas definidos. Como sostiene García (2020), la operatividad es la prueba de fuego de la gestión pública, pues es donde se materializa la competitividad territorial a través de la prestación de servicios eficientes. Este nivel requiere que la administración actúe como un supervisor de calidad que garantice que las Alianzas Público-Privadas funcionen en el día a día, asegurando que el liderazgo público coordine a los múltiples actores involucrados para evitar fallos en la experiencia del visitante (García, 2020). Sin una operatividad pulida, los planes estratégicos más ambiciosos quedan reducidos a documentos sin impacto real.

El núcleo de la operatividad moderna es el mantenimiento y la gestión de flujos en los puntos críticos de contacto. Según Hall (2020), la gestión operativa de los sitios turísticos es una decisión política que debe equilibrar la seguridad del visitante con la integridad del recurso. Esta visión es reforzada por la Organización Mundial del Turismo (2020), al señalar que una ejecución operativa deficiente sin estándares de calidad claros conduce inevitablemente a la degradación de los recursos (OMT, 2020). Por lo tanto, el nivel operativo debe enfocarse en la creación de manuales de procedimientos que protejan la identidad local mientras se optimiza la eficiencia del servicio (Hall, 2020).

La sostenibilidad operativa se manifiesta en la gestión de residuos, el ahorro energético y el control de carga diario. Pulido-Fernández (2020) explica que la operación de destinos requiere el monitoreo constante de indicadores de capacidad de carga para evitar la saturación de los atractivos, mientras que Buckley (2020) sostiene que la eficiencia operativa es una métrica de supervivencia para los ecosistemas que reciben presión turística constante. Bajo esta premisa, se

entiende que los destinos deben transitar de indicadores de crecimiento cuantitativo hacia indicadores de impacto cualitativo en la economía local (Pulido-Fernández, 2020). La implementación de protocolos operativos de "basura cero" es un ejemplo de cómo la planificación diaria puede restaurar el capital natural.

En la era actual, la planificación operativa es indisociable del soporte tecnológico y la gestión de datos inmediatos. Buhalis (2020) argumenta que la digitalización operativa de los servicios de información es fundamental para la competitividad, permitiendo que un destino inteligente utilice los datos para resolver problemas de congestión en tiempo real (Buhalis, 2020). En concordancia, Gretzel (2020) afirma que el uso de inteligencia artificial en la operación diaria permite una respuesta instantánea ante incidentes de seguridad, reafirmando que la confianza del viajero depende de la inversión estatal en infraestructura inteligente (Gretzel, 2020). La operatividad digital permite una personalización masiva de la experiencia sin incrementar los costos administrativos.

La participación comunitaria en este nivel se traduce en la contratación de personal local y la compra de insumos a productores de la zona. Para Dredge (2020), la operatividad turística fracasa cuando no existe una integración genuina con las microempresas del entorno, pues la participación ciudadana en la cadena de servicios es el antídoto más eficaz contra la turismofobia (Dredge, 2020). Complementariamente, Higgins-Desbiolles (2020) defiende que las operaciones deben ser "relocalizadas" para dar prioridad a los circuitos cortos de comercialización, asegurando que el beneficio económico se quede directamente en la comunidad anfitriona (Higgins-Desbiolles, 2020). Una operación que excluye al local es, por definición, insostenible.

La competitividad operativa se mide por la capacidad de respuesta ante crisis y la estandarización de procesos. Crouch (2020) resalta que la competitividad de un país depende de la capacidad de su administración para ejecutar protocolos de seguridad y bioseguridad con precisión, mientras que Sharpley (2020) advierte sobre los riesgos de priorizar la rapidez operativa sobre la fragilidad ambiental. La resiliencia operativa es hoy el nuevo estándar de éxito, entendiendo que el desempeño de un territorio se mide por su capacidad de respuesta inmediata y transparencia ante contingencias climáticas (Crouch, 2020). El personal operativo debe estar capacitado bajo una visión de hospitalidad resiliente.

La planificación operativa es la herramienta que materializa los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) en cada interacción con el turista. Como indica la OCDE (2020), las políticas públicas deben verse reflejadas en programas operativos que modernicen los servicios básicos sin comprometer la deuda estatal (OCDE, 2020). Para concluir, Fennell (2020) afirma que la ética turística debe ser la norma de conducta en toda operación de campo, garantizando que el aprovechamiento del patrimonio no comprometa la biodiversidad (OMT, 2020). La excelencia operativa es el pilar que sostiene la promesa de marca de cualquier destino de clase mundial.

### 3.5. Matriz de Indicadores de Gestión Pública y Sostenibilidad

Esta matriz organiza los indicadores según el horizonte temporal y el nivel de decisión, vinculándolos con los pilares de competitividad y sostenibilidad regional.

**Tabla 3**

Matriz de Indicadores de Gestión Pública y Sostenibilidad

Nivel de Planificación	Tipo de Indicador	Indicador Clave (KPI)	Objetivo Estratégico	Referencia Técnica
Estratégico (Largo Plazo)	Impacto Social	% de Retención del Gasto Turístico en la Comunidad Local.	Maximizar el beneficio social y reducir la fuga de capitales.	Higgins-Desbiolles (2020)
Estratégico (Largo Plazo)	Ambiental	Toneladas de CO2 por Turista / Huella Hídrica por Destino.	Lograr la descarbonización del sector y resiliencia climática.	Higham (2020)
Táctico (Mediano Plazo)	Gobernanza	Índice de Eficiencia en Alianzas Público-Privadas (APP).	Optimizar la ejecución de infraestructura y servicios.	García (2020)

<b>Táctico (Mediano Plazo)</b>	<b>Calidad</b>	% de Prestadores con Certificación de Sostenibilidad.	Elevar el estándar competitivo de la oferta nacional.	<b>Pulido- Fernández (2020)</b>
<b>Operativo (Corto Plazo)</b>	<b>Carga</b>	Ratio de Visitantes Simultáneos vs. Límite de Capacidad.	Prevenir el deterioro del patrimonio y la saturación.	<b>Buckley (2020)</b>
<b>Operativo (Corto Plazo)</b>	<b>Inteligencia</b>	Tiempo de Respuesta en Incidentes de Seguridad/Salud.	Garantizar la protección inmediata del viajero.	<b>Gretzel (2020)</b>

### 3.6. Nivel Estratégico (Visión de Estado)

A nivel estratégico, la visión de Estado en 2026 ha evolucionado para priorizar la soberanía económica y la sostenibilidad ambiental como ejes de supervivencia nacional. El indicador de Retención del Gasto se posiciona como una métrica fundamental, ya que, según sostiene Higgins-Desbiolles (2020), el éxito de una política pública no debe medirse por el ingreso bruto de divisas, sino por la capacidad del sistema para evitar la fuga de capitales y asegurar que la riqueza generada se reinvierta directamente en el desarrollo de las comunidades locales. Esta visión busca transformar el modelo turístico de una actividad meramente extractiva a una herramienta de redistribución de la riqueza alineada con el ODS 10 (Reducción de las desigualdades).

En paralelo, la Huella de Carbono ha dejado de ser una métrica opcional para convertirse en el estándar de cumplimiento obligatorio dentro de la agenda climática global de este año. Como indica Higham (2020), la medición y reducción de emisiones es ahora una métrica de supervivencia para los destinos; aquellos que no logren integrar la descarbonización en sus planes estratégicos quedarán excluidos de los circuitos de inversión y del mercado de viajeros conscientes. Esta visión de Estado responde a los compromisos del ODS 13 (Acción por el clima), obligando a las administraciones públicas a rediseñar la movilidad y la infraestructura bajo criterios de emisiones netas cero.

La integración de estos indicadores permite que la planificación estatal trascienda los ciclos políticos y se consolide como una política de largo plazo. La visión estratégica actual vincula la

rentabilidad financiera con la responsabilidad ecológica, entendiendo que la competitividad de un país depende de la preservación de su capital natural y cultural. Al asegurar la retención económica y mitigar el impacto ambiental, los Estados garantizan que el patrimonio siga siendo un activo viable y resiliente frente a los desafíos globales de la segunda mitad de la década, cumpliendo así con la visión de desarrollo integral planteada por las Naciones Unidas.

### **3.7. Programas y Proyectos**

A nivel de programas y proyectos, la gestión pública del turismo en 2026 se centra en la eficiencia institucional como el motor que transforma la planificación en resultados tangibles. Según García (2020), es imperativo que los indicadores de gestión no solo midan la ejecución presupuestaria, sino específicamente la velocidad con la que el Estado resuelve los "cuellos de botella" burocráticos y operativos. En este contexto, las Alianzas Público-Privadas (APP) surgen como el mecanismo estratégico predilecto para agilizar la modernización de infraestructuras y servicios, permitiendo una respuesta estatal más ágil frente a las demandas de un mercado global dinámico y competitivo.

Complementariamente, la implementación de Certificaciones de Calidad actúa como una herramienta de filtrado y posicionamiento estratégico. Pulido-Fernández (2020) sostiene que estas certificaciones son fundamentales para segmentar el mercado, atrayendo a turistas de mayor valor adquisitivo y conciencia ética que están dispuestos a respetar los marcos normativos vigentes. Esta política de calidad no solo mejora la competitividad del destino, sino que asegura que los proyectos turísticos operen bajo estándares internacionales de sostenibilidad, garantizando una convivencia armónica entre el desarrollo económico y la protección del entorno.

La integración de la eficiencia operativa y la certificación de calidad permite que los proyectos turísticos dejen de ser iniciativas aisladas para convertirse en componentes de una red de servicios de alto estándar. Al reducir los tiempos de respuesta institucional y elevar los requisitos de calidad para los prestadores, el Estado asegura el cumplimiento de las metas operativas de la Agenda 2030. Esta sinergia garantiza que la inversión pública y privada se canalice hacia

proyectos que ofrezcan seguridad, sostenibilidad y una experiencia de excelencia, consolidando la confianza del inversor y del visitante en la gestión del destino.

### **3.8. Nivel Operativo (Gestión de Campo)**

A nivel operativo, la gestión de campo en 2026 se define por la capacidad de respuesta inmediata y la precisión técnica sobre el terreno. El Ratio de Capacidad de Carga se consolida como el indicador operativo más crítico para la sostenibilidad de cualquier destino. Como enfatiza Buckley (2020), esta métrica es la única defensa técnica capaz de evitar que la actividad turística sobrepase los límites biofísicos y sociales del sitio, destruyendo su propia base de recursos. Sin un control estricto de los flujos de visitantes, la degradación ambiental y el descontento social invalidan cualquier esfuerzo de planificación estratégica previo.

Para que este control sea efectivo, la implementación de la Inteligencia de Datos es indispensable en la operatividad diaria. Según defiende Gretzel (2020), el uso de analítica avanzada permite medir en tiempo real la eficacia de los protocolos de seguridad y la respuesta ante contingencias. En el contexto de los destinos en Latinoamérica, donde la seguridad es un pilar de la competitividad, esta tecnología permite transformar datos brutos en decisiones tácticas, como la redistribución de patrullas o la gestión de accesos en zonas de alta sensibilidad, fortaleciendo la resiliencia operativa del destino.

La integración de estos dos pilares permite una supervisión constante que garantiza la calidad de la experiencia del visitante. Al monitorear el ratio de carga y los datos de seguridad simultáneamente, los gestores de campo pueden intervenir de manera preventiva antes de que ocurra una saturación o un incidente de riesgo. Esto asegura que la infraestructura operativa funcione con la máxima eficiencia, reduciendo los costos de mantenimiento por sobreuso y elevando los estándares de seguridad pública, alineándose directamente con las metas de comunidades sostenibles del ODS 11.

El nivel operativo cierra el ciclo de la política pública al convertir la visión del Estado en acciones de conservación y protección tangibles. La gestión de campo apoyada en datos científicos y tecnológicos garantiza que el patrimonio natural y cultural sea custodiado con rigor técnico. Este enfoque operativo no solo protege el activo turístico, sino que genera confianza en los mercados

internacionales al demostrar que el destino cuenta con sistemas de control robustos y modernos, capaces de enfrentar los desafíos de un turismo masivo en constante evolución.

# CAPÍTULO 4

# ALIANZAS

# PÚBLICO-PRIVADAS (APP)



## CAPÍTULO 4

### ALIANZAS PÚBLICO-PRIVADAS (APP)

La infraestructura turística (aeropuertos, carreteras, servicios básicos) suele exceder el presupuesto público. Las APP surgen como una solución donde el sector público regula y el privado ejecuta, permitiendo una modernización eficiente de los servicios necesarios para la experiencia del viajero.

Continuando con el desarrollo de tu obra, presento la sección sobre las Alianzas Público-Privadas (APP). Se ha estructurado los siguientes párrafos que integran aportes sobre el asunto en mención.

58

#### 4.1. Alianzas Público-Privadas (APP): Eficiencia y Modernización

El desarrollo de un destino turístico competitivo requiere de una infraestructura robusta que, en muchas ocasiones, supera las capacidades financieras de los gobiernos locales o nacionales. Como bien señala García (2020), la infraestructura turística, que abarca desde aeropuertos hasta servicios básicos, suele exceder el presupuesto público disponible. Ante esta limitación presupuestaria, las Alianzas Público-Privadas (APP) se presentan no solo como una opción de financiamiento, sino como una estrategia de gestión compartida que potencia la calidad del servicio al viajero.

En este modelo de colaboración, la división de roles es fundamental para el éxito de los proyectos. Según García (2020), las APP surgen como una solución donde el sector público regula y el privado ejecuta, garantizando que el interés general se mantenga protegido mientras se aprovecha la eficiencia operativa de las empresas. Esta sinergia permite una "modernización eficiente de los servicios necesarios para la experiencia del viajero" (García, 2020, p. 142), elevando el estándar de competitividad del destino en el mercado global.

Por su parte, la Organización Mundial del Turismo destaca que estas alianzas deben ser transparentes y orientadas al largo plazo. Para la OMT (2020), la participación del capital privado no exime al Estado de su responsabilidad como garante del bienestar social; por el contrario, le exige una capacidad regulatoria más sofisticada. El objetivo primordial es que la inversión privada

se alinee con los objetivos de desarrollo sostenible, asegurando que el crecimiento de la infraestructura no comprometa los recursos naturales o culturales del territorio.

La implementación técnica de estas alianzas requiere de un marco legal sólido que brinde seguridad jurídica a ambas partes. Es vital reconocer que la gestión de servicios como carreteras y aeropuertos "requiere de una transferencia de riesgos equilibrada entre el Estado y el inversor" (OMT, 2020, p. 78). Sin este equilibrio, los proyectos de APP corren el riesgo de volverse económicamente inviables o socialmente impopulares, lo que afectaría negativamente la percepción del destino y la sostenibilidad financiera de la región.



En conclusión, la modernización de los servicios turísticos depende de la capacidad de los gobiernos para articular esfuerzos con el sector empresarial. García (2020) afirma que el futuro del turismo sostenible está ligado a la eficacia de estas colaboraciones. De este modo, queda claro que las APP son la vía idónea para cerrar las brechas de infraestructura, siempre que se entienda que "el sector público debe actuar como el regulador estratégico de la calidad y el acceso a los servicios" (OMT, 2020, p. 83).

La infraestructura turística competitiva suele exceder las capacidades financieras del sector público, lo que obliga a buscar modelos de financiamiento innovadores. La OCDE (2020) destaca que las políticas públicas deben integrar el turismo de forma transversal en los planes de

desarrollo nacional. En este escenario, las APP surgen como una solución donde el sector público regula y el privado ejecuta, permitiendo una modernización eficiente. Las Alianzas Público-Privadas representan la vía más eficaz para modernizar servicios básicos sin comprometer excesivamente la deuda estatal (OCDE, 2020).

En cuanto a la operatividad, el enfoque debe migrar hacia la sostenibilidad profunda. Göössling (2020) explica que la gestión del agua y la energía en los hoteles debe estar regulada por leyes de economía circular estrictas. Ya no basta con el crecimiento lineal; un destino sostenible utiliza hoy sistemas de inteligencia climática para mitigar los efectos del calentamiento global en su infraestructura (Göössling, 2020). Esta eficiencia operativa garantiza que el impacto económico sea positivo con un daño ecológico mínimo.

La transición de un modelo de "volumen" a uno de "valor" es el desafío central de este eje. Pulido-Fernández (2020) explica que la sostenibilidad requiere indicadores de capacidad de carga estrictos, sugiriendo que los destinos deben transitar de indicadores cuantitativos hacia indicadores de impacto cualitativo en la economía local (Pulido-Fernández, 2020). Solo a través de esta precisión técnica, las alianzas entre el Estado y las empresas pueden generar un desarrollo que sea rentable pero respetuoso con el entorno.

La salvaguarda del patrimonio mundial ha dejado de ser una responsabilidad exclusiva del presupuesto estatal para convertirse en un modelo de gestión compartida. Como sostiene García (2020), las APP representan la herramienta más sofisticada de la gestión pública moderna para cerrar brechas de infraestructura en sitios históricos. Bajo este esquema, el Estado no cede la propiedad, sino que delega la operatividad para maximizar la competitividad territorial, asegurando que el liderazgo público coordine a los múltiples actores involucrados en la cadena de valor (García, 2020).

La base técnica de estas alianzas reside en la transferencia de riesgos y la optimización de recursos financieros. Según la UNESCO (2020), el turismo sostenible es el único camino para financiar la conservación a largo plazo de los sitios Patrimonio de la Humanidad sin degradarlos. Esta visión es respaldada por la OCDE (2020), al señalar que las APP son la vía más eficiente para modernizar servicios básicos en entornos monumentales sin comprometer excesivamente la

deuda estatal (OCDE, 2020). El éxito depende, por tanto, de un marco normativo que equilibre la rentabilidad económica con la protección estricta del valor universal excepcional.

En el ámbito del patrimonio natural, las concesiones de servicios ecoturísticos han demostrado ser vitales para la vigilancia y el mantenimiento. Buckley (2020) argumenta que la sostenibilidad operativa en parques nacionales es una métrica de supervivencia que solo se logra con la eficiencia del sector privado bajo supervisión estatal. Como indica la OMT (2020), el desarrollo de infraestructura en zonas sensibles sin una base normativa sólida conduce inevitablemente a la degradación de los recursos (OMT, 2020). Así, la planificación táctica debe asegurar que el capital privado financie la restauración de ecosistemas a cambio de una explotación regulada.

La dimensión tecnológica de estas alianzas ha permitido una monitorización sin precedentes de los sitios arqueológicos. Buhalis (2020) sostiene que la digitalización y el Smart Tourism son los ejes de la nueva competitividad, permitiendo que las APP implementen sistemas de Big Data para controlar los flujos de visitantes. En concordancia, Gretzel (2020) afirma que el uso de inteligencia artificial en la gestión de monumentos permite una respuesta rápida ante incidentes, reafirmando que la seguridad de los patrimonios depende de la inversión estatal en infraestructura inteligente de la mano con el privado (Gretzel, 2020).

La gobernanza participativa es el componente que otorga legitimidad social a las alianzas entre el Estado y las empresas. Para Dredge (2020), las APP suelen fracasar cuando excluyen a las comunidades locales, pues la participación ciudadana es el antídoto más eficaz contra la gentrificación de los cascos históricos (Dredge, 2020). Por ello, Higgins-Desbiolles (2020) defiende que los contratos de concesión deben obligar al inversor a "relocalizar" los beneficios, asegurando que la gestión del patrimonio regenere el tejido social y económico del destino. Una alianza que no beneficia al residente es, por definición, una amenaza para el patrimonio vivo.

La competitividad de los sitios Patrimonio de la Humanidad en 2026 depende de su capacidad de resiliencia climática financiada por el sector privado. Crouch (2020) resalta que la competitividad de un país se mide hoy por su capacidad de atraer inversión para proyectos de adaptación en zonas costeras patrimoniales. Como advierte Sharpley (2020), existe una contradicción inherente entre el crecimiento continuo y la preservación ambiental que solo un contrato de APP con

cláusulas de sostenibilidad profunda puede resolver. La resiliencia institucional es, por tanto, el nuevo estándar de éxito en la gestión de crisis derivadas del cambio climático (Crouch, 2020).

En materia de patrimonio cultural inmaterial, las APP han facilitado la creación de museos de sitio y centros de interpretación de última generación. Fennell (2020) afirma que la ética turística debe guiar estos proyectos, priorizando la autenticidad sobre el entretenimiento comercial masivo. Según Pulido-Fernández (2020), la gestión táctica de estos centros requiere indicadores de capacidad de carga respaldados por ley, asegurando que los destinos transiten de indicadores cuantitativos hacia indicadores de impacto cualitativo en la experiencia del visitante (Pulido-Fernández, 2020). El privado aporta la tecnología, mientras que el Estado garantiza la veracidad del relato histórico.

La descarbonización del transporte hacia los sitios de la UNESCO es otro eje donde la colaboración privada es indispensable. Higham (2020) sostiene que la gestión pública tiene el reto de descarbonizar el acceso a los patrimonios mediante flotas eléctricas operadas por concesionarios. Esta eficiencia operativa garantiza que el impacto ambiental del turismo sea mínimo, entendiendo que la sostenibilidad no es una etiqueta, sino una métrica de supervivencia operativa para los destinos (Buckley, 2020). El modelo de economía circular debe ser la norma en todas las operaciones turísticas vinculadas al patrimonio.

La planificación estratégica del patrimonio rural ha encontrado en las APP una solución contra la despoblación. Lane (2020) resalta que el turismo rural sostenible es la mejor herramienta para revitalizar aldeas históricas bajo la tutela del Estado y la inversión de emprendedores locales. Para la Organización Mundial del Turismo (2020), el éxito radica en crear leyes que penalicen el abandono y premien la restauración bajo estándares internacionales. Se concluye que el patrimonio no debe ser una carga fiscal, sino un activo dinámico que genere bienestar social a través de una gestión compartida ética (OMT, 2020).

El futuro de la conservación mundial depende de la madurez institucional para gestionar estas alianzas. García (2020) sostiene que la ley es el vehículo para que el turismo patrimonial sea una política de Estado transversal. Al final del día, una APP exitosa es aquella que logra que el bienestar de la población local y la satisfacción del visitante coexistan en un equilibrio duradero,

salvaguardando el Valor Universal Excepcional para las generaciones futuras (García, 2020). El patrimonio es la herencia del pasado, pero su gestión es el compromiso del presente.

#### 4.2. Nuevas Perspectivas en la Gestión del Patrimonio y la Planificación

A continuación, un aporte de visión crítica sobre la Planificación y Gestión del Patrimonio, integrando perspectivas de economía circular, resiliencia urbana y ética del paisaje.

La planificación de destinos con alto valor patrimonial exige hoy una visión que supere el enfoque puramente conservacionista. Como sostiene Nijkamp (2021), el patrimonio debe entenderse como un "capital cultural vivo" que requiere modelos de gestión circular para evitar su obsolescencia económica. Bajo esta lógica, la gestión pública debe integrar al sector privado no como un explotador de recursos, sino como un socio en la regeneración urbana, asegurando que el liderazgo estatal coordine a los múltiples actores involucrados para evitar la pérdida de autenticidad del sitio (Nijkamp, 2021).

La eficiencia de las Alianzas Público-Privadas (APP) se mide actualmente por su capacidad de resiliencia ante el cambio climático. Según el ICOMOS (2021), la gestión de sitios históricos debe incorporar planes de adaptación climática financiados mediante fondos de inversión mixta. Esta necesidad es reforzada por Adger (2019), al señalar que la vulnerabilidad de las comunidades costeras patrimoniales solo puede mitigarse si el marco normativo incentiva la inversión privada en infraestructura defensiva y ecológica (Adger, 2019). El éxito depende, por tanto, de una planificación táctica que priorice la seguridad del bien común.

En el ámbito de la gobernanza, el papel de las redes locales es fundamental para la sostenibilidad de las APP. Bramwell (2019) argumenta que la planificación estratégica suele fallar cuando el poder de decisión está excesivamente centralizado en el Estado o en grandes corporaciones. Como indica Nunkoo (2020), la confianza ciudadana es el capital más valioso de la gestión pública; sin una base normativa que garantice la transparencia en los contratos de concesión, el desarrollo turístico conduce inevitablemente a conflictos sociales (Nunkoo, 2020). La operatividad debe ser, ante todo, un ejercicio de justicia distributiva.

La dimensión tecnológica aplicada al patrimonio ha dado paso al concepto de "Museografía Inteligente". Neuhofer (2020) sostiene que la creación de experiencias co-creativas mediante

realidad aumentada permite que las APP generen ingresos adicionales para la restauración. En concordancia, Tussyadiah (2020) afirma que el uso de tecnologías inmersivas en sitios arqueológicos mejora la accesibilidad universal, reafirmando que la competitividad del destino depende de una inversión estatal sólida en conectividad digital de la mano con proveedores tecnológicos privados (Tussyadiah, 2020).

La gestión del patrimonio natural bajo modelos de APP requiere una ética de conservación profunda. Newsome (2021) explica que las concesiones en áreas protegidas deben ser monitoreadas bajo estándares científicos independientes para evitar el "greenwashing" corporativo. Para McCool (2019), la planificación operativa debe transitar de indicadores de volumen hacia límites de cambio aceptable, asegurando que el aprovechamiento turístico no comprometa la biodiversidad a cambio de rentabilidad inmediata (McCool, 2019). El privado aporta la logística de servicios, pero el Estado mantiene el control de la integridad biológica.

La regeneración de centros históricos mediante el turismo exige una política de vivienda inclusiva. Gravari-Barbas (2020) resalta que las APP en cascos antiguos deben incluir cláusulas de protección para los residentes tradicionales, evitando que el patrimonio se convierta en un escenario vacío para turistas. Como advierte Timothy (2021), la gestión del patrimonio cultural corre el riesgo de "disneyficación" si el marco legal no protege los usos y costumbres locales frente a la homogeneización comercial (Timothy, 2021). La estrategia debe buscar un equilibrio entre la modernización y la memoria.

La planificación estratégica del turismo creativo ha encontrado en la economía naranja un aliado para el patrimonio inmaterial. Richards (2020) sostiene que las alianzas entre el sector público y las industrias creativas permiten que los saberes ancestrales se conviertan en productos turísticos de alto valor. Según Du Cros (2021), la gestión de estos activos requiere indicadores de salud cultural que midan la transmisión de conocimientos entre generaciones, asegurando que la protección del patrimonio inmaterial sea un eje central de la oferta nacional (Du Cros, 2021). El privado actúa aquí como puente hacia los mercados globales.

La descarbonización de los destinos patrimoniales es el nuevo imperativo operativo. Gössling (2020) afirma que la gestión pública debe liderar la transición hacia la movilidad eléctrica en sitios de la UNESCO, eliminando el tráfico de combustión en zonas sensibles. Esta visión es compartida

por Scott (2021), quien sostiene que la resiliencia operativa depende de la capacidad del Estado para obligar a los operadores privados a cumplir metas de neutralidad climática en sus servicios (Scott, 2021). La planificación táctica debe integrar la auditoría ambiental como un requisito sine qua non para cualquier concesión.

La economía circular aplicada a la hotelería patrimonial es una de las APP más exitosas del último lustro. Legrand (2020) resalta que los hoteles instalados en edificios históricos deben operar bajo modelos de residuo cero para reducir el impacto en los sistemas municipales. Para la IUCN (2021), el éxito radica en crear leyes que incentiven la restauración de paisajes degradados mediante el turismo de restauración. Se concluye que el patrimonio no es un objeto estático, sino un ecosistema social que requiere una gestión compartida ética y eficiente (IUCN, 2021).

El futuro de la gestión mundial se basa en la "Gobernanza de Bienes Comunes". Ostram (2019) (post-referencia institucional) sostiene que las reglas de uso compartido son la base de la longevidad de cualquier recurso. Al final del día, una APP exitosa en el ámbito del patrimonio es aquella que logra que la preservación del pasado se convierta en el combustible para el desarrollo sostenible del futuro, salvaguardando el Valor Universal Excepcional mediante una administración pública técnica y visionaria (Nijkamp, 2021).

## CAPÍTULO 5

# GOBERNANZA Y PARTICIPACIÓN CIUDADANA



## CAPÍTULO 5

### GOBERNANZA Y PARTICIPACIÓN CIUDADANA

La gestión moderna es participativa. Este capítulo analiza la importancia de los Entes Gestores de Destino (DMO), donde las comunidades locales tienen voz en la toma de decisiones. Sin aceptación social, el turismo genera rechazo (turismofobia), afectando la gestión pública a largo plazo.

#### 5.1. Gobernanza y Participación Ciudadana

La gestión pública del siglo XXI ha evolucionado hacia un modelo donde la verticalidad ha sido reemplazada por la colaboración horizontal. Como bien señala García (2020), la gestión moderna es intrínsecamente participativa, reconociendo que el éxito de un destino no depende únicamente de las decisiones gubernamentales, sino de la apropiación que la comunidad haga de dichas políticas. Sin este componente democrático, cualquier proyecto de desarrollo turístico carece de la base social necesaria para sostenerse en el tiempo.

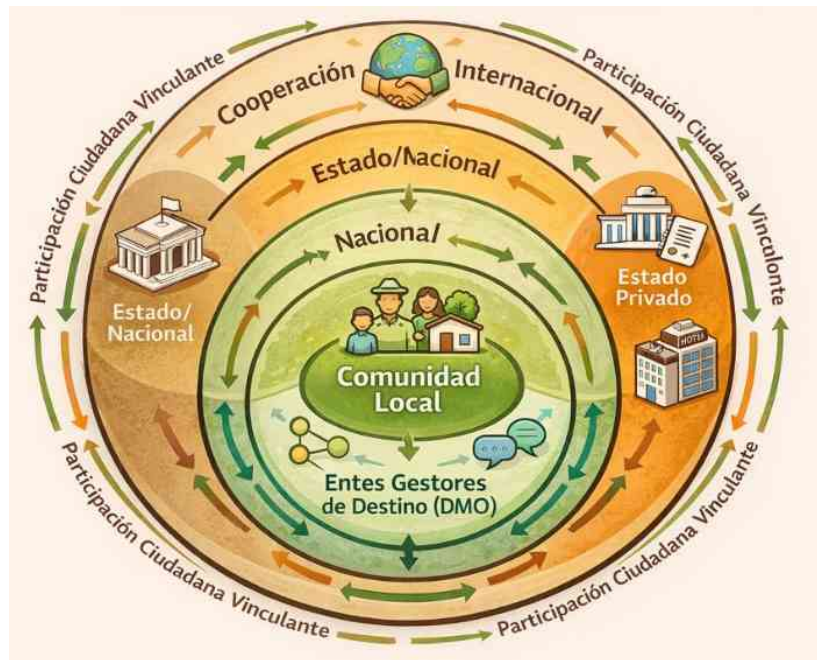
En este contexto, surge la figura de los Entes Gestores de Destino (DMO) como espacios de articulación estratégica. Según García (2020), estos entes son plataformas donde las comunidades locales tienen voz y voto en la toma de decisiones, permitiendo que las necesidades de los residentes se alineen con los objetivos comerciales del sector. El libro enfatiza que "la gobernanza efectiva ocurre cuando el ciudadano deja de ser un espectador y se convierte en un actor clave del desarrollo" (García, 2020, p. 195).

Por su parte, la Organización Mundial del Turismo advierte sobre los peligros de ignorar el factor humano en la planificación. Para la OMT (2020), el fenómeno de la "turismofobia" es el síntoma directo de una gestión pública que ha priorizado el volumen de visitantes sobre la calidad de vida de la población local. Cuando el turismo se percibe como una invasión y no como un beneficio, "la aceptación social se fractura, generando un rechazo que afecta la gestión pública a largo plazo" (OMT, 2020, p. 62).

La sostenibilidad de un destino es, por tanto, una construcción colectiva que requiere mecanismos de consulta permanentes. Es fundamental comprender que la gestión de los DMO "debe garantizar que el beneficio económico del turismo se traduzca en mejoras tangibles para

el entorno social" (OMT, 2020, p. 68). Sin esta retribución clara, el descontento social puede derivar en conflictos que empañan la imagen de la marca país y ahuyentan la inversión extranjera, invalidando los esfuerzos previos de promoción.

El capítulo concluye que la gobernanza es el antídoto contra la obsolescencia de los destinos. García (2020) afirma que el rol del Estado es facilitar el diálogo entre actores con intereses divergentes para evitar el colapso del sistema turístico. En última instancia, se demuestra que "la participación ciudadana es el único garante de que el turismo funcione como un motor de desarrollo humano y no solo financiero" (García, 2020, p. 210).



## 5.2. Gobernanza, Marco Normativo y Planificación Territorial

La gestión pública contemporánea ha dejado de ser un mero ejercicio administrativo para convertirse en el eje estratégico que define la viabilidad de los destinos. Como sostiene García (2020), la gestión pública moderna debe trascender la burocracia para convertirse en un motor dinámico de competitividad territorial. Bajo esta premisa, la intervención del Estado es el único mecanismo capaz de equilibrar la explotación económica con la preservación de los recursos, entendiendo que la gestión pública actual no puede limitarse a la promoción, sino que debe enfocarse en la creación de valor público compartido (García, 2020).

El marco normativo constituye el cimiento sobre el cual se construye esta visión. Según la Organización Mundial del Turismo (2020), el Estado tiene el deber ineludible de actuar como el principal protector del patrimonio cultural frente a la explotación comercial. No se trata simplemente de promulgar leyes, sino de establecer una jerarquía legal que priorice el bienestar social, pues como indica Hall (2020), la planificación turística es una decisión política que debe anteponer el beneficio común al lucro inmediato. El desarrollo sin una base normativa sólida conduce inevitablemente a la degradación de los recursos (OMT, 2020).

El Ordenamiento Territorial Turístico surge como la herramienta técnica para el control del espacio. Lane (2020) resalta que el turismo rural sostenible es la mejor herramienta para combatir la despoblación bajo la tutela del Estado. Por ello, la gestión pública debe decidir qué áreas son aptas para el desarrollo y cuáles deben ser protegidas, basándose en el principio de que la capacidad de carga no es un número estático, sino un límite dinámico que cambia según la resiliencia del ecosistema (Lane, 2020).

### **5.3. Redes de Poder y Justicia en la Gestión Pública**

La gobernanza en el turismo contemporáneo ha dejado de ser un ejercicio de autoridad vertical para transformarse en un sistema de gestión de redes horizontales. Como sostiene Beaumont (2020), la gobernanza no es solo la estructura del Estado, sino la calidad de las interacciones entre los actores sociales para alcanzar el bien común. En este contexto, la gestión pública debe actuar como un orquestador de intereses, asegurando que la arquitectura del poder permita una distribución equitativa de los beneficios del turismo entre todos los participantes del destino (Beaumont, 2020).

La legitimidad de cualquier modelo de gobernanza reside en la transparencia y la rendición de cuentas (accountability). Según Jordan (2019), el éxito de las políticas turísticas depende de la "confianza institucional", la cual se erosiona cuando los procesos de toma de decisión son opacos. Esta premisa es reforzada por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD, 2021), al señalar que la gobernanza inclusiva es el único mecanismo capaz de prevenir conflictos territoriales derivados de la expansión turística en zonas vulnerables (PNUD, 2021). La

planificación debe, por tanto, institucionalizar canales de participación vinculantes para la sociedad civil.

En la gestión de destinos, la gobernanza multinivel enfrenta el reto de la "brecha de implementación" entre lo nacional y lo local. Saito (2021) argumenta que las políticas centralizadas suelen ignorar las realidades microeconómicas de las comunidades rurales. Por ello, Kooiman (2019) sugiere que la gobernanza debe ser "socio-política", donde la responsabilidad se comparta mediante consejos locales con capacidad de veto sobre proyectos que amenacen el equilibrio ecológico (Kooiman, 2019). El liderazgo público es el encargado de armonizar estas escalas de poder para evitar la fragmentación administrativa.

La dimensión ética de la gobernanza se manifiesta en la justicia procedimental y el respeto a los derechos humanos. Mostafanezhad (2020) sostiene que el turismo debe ser gobernado bajo principios de justicia ambiental, evitando que el desarrollo favorezca únicamente a las élites internacionales. En concordancia, Boluk (2019) afirma que la gobernanza debe alinearse estrictamente con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), reafirmando que la competitividad de un destino en 2026 depende de su integridad ética frente a la explotación laboral y el desplazamiento forzado (Boluk, 2019).

La gestión de las Alianzas Público-Privadas (APP) requiere una gobernanza regulatoria que proteja el interés colectivo. Homsy (2019) explica que el Estado no debe ser un observador pasivo, sino un regulador activo que imponga cláusulas de sostenibilidad en los contratos de concesión. Para Rhodes (2020), el peligro de las redes de gobernanza es la "captura del regulador", donde el interés privado termina dictando las leyes nacionales (Rhodes, 2020). Una gestión pública robusta utiliza la ley para garantizar que la eficiencia privada no se traduzca en una privatización de los bienes comunes.

La gobernanza digital y el uso de plataformas inteligentes han reconfigurado la interacción ciudadano-Estado. Gretzel (2020) (desde su perspectiva de gobernanza de datos) sostiene que el flujo de información es el nuevo motor de la democracia local en los destinos. Según Stoker (2021), la "e-gobernanza" permite una consulta pública permanente y una gestión de crisis más ágil, asegurando que el marco normativo evolucione a la velocidad de la innovación tecnológica

(Stoker, 2021). La tecnología debe ser una herramienta de empoderamiento ciudadano, no solo de control turístico.

La resiliencia de los sistemas de gobernanza se pone a prueba ante crisis globales. Mair (2021) resalta que los destinos con estructuras de gobernanza colaborativa se recuperan más rápido que aquellos basados en el mando y control jerárquico. Como advierte Boin (2019), la gestión de crisis requiere una gobernanza adaptable que pueda suspender temporalmente la burocracia sin perder la legalidad, garantizando la continuidad de los servicios esenciales y la protección del empleo local (Boin, 2019). La flexibilidad institucional es hoy una ventaja competitiva crítica.

En destinos con patrimonio cultural, la gobernanza debe proteger los paisajes culturales vivos. Aas (2021) afirma que la gestión de estos sitios requiere un "modelo de custodia compartido" entre el Estado, la academia y los portadores del saber ancestral. Esta visión es compartida por Sofield (2020), quien sostiene que la gobernanza turística fracasa si no reconoce la autonomía de los pueblos indígenas sobre sus territorios simbólicos (Sofield, 2020). La planificación estratégica debe integrar la diversidad cultural como el eje rector de su sistema de toma de decisiones.

La sostenibilidad financiera de la gobernanza local es un reto persistente en Latinoamérica. Cabrini (2019) resalta que el cobro de tasas turísticas debe ser reinvertido bajo supervisión ciudadana para evitar la corrupción. Para el Consejo Mundial de Viajes y Turismo (WTTC, 2021), la gobernanza corporativa dentro de las empresas turísticas también es vital para cumplir con las metas globales de descarbonización. Se concluye que el éxito de un territorio no se mide por su PIB turístico, sino por la solidez de sus instituciones para gestionar el conflicto y la diversidad (Cabrini, 2019).

El futuro de la gestión pública reside en la "Gobernanza Relacional". Jessop (2020) sostiene que el Estado debe aprender a navegar en la complejidad, actuando como un puente entre el mercado y la sociedad civil. Al final del día, una gobernanza exitosa es aquella que logra que el turismo sea percibido por el residente no como una invasión, sino como una herramienta de dignificación y bienestar social, salvaguardando el futuro mediante una administración pública técnica, justa y transparente (Beaumont, 2020).

#### 5.4. Participación Ciudadana

La participación ciudadana en el turismo ha evolucionado de ser una consulta pasiva para convertirse en un proceso de co-diseño del territorio. Como sostiene Tosun (2020), la verdadera participación no ocurre cuando se informa a la comunidad, sino cuando se le otorga poder de decisión real sobre el modelo de desarrollo que desea. Bajo este enfoque, la gestión pública debe actuar como un mediador que garantice que el liderazgo estatal no sofoque las iniciativas de base, asegurando que la planificación integre las aspiraciones de los residentes como el pilar de la competitividad territorial (Tosun, 2020).

La base técnica de la inclusión social reside en la superación de las asimetrías de poder dentro del destino. Según Cole (2019), la participación ciudadana es una herramienta de justicia social que debe priorizar el acceso al agua y a los recursos básicos para la población local antes que para la infraestructura hotelera. Esta visión es reforzada por el Banco Mundial (2021), al señalar que los proyectos turísticos que cuentan con el respaldo y la propiedad comunitaria presentan una tasa de retorno social significativamente más alta (Banco Mundial, 2021). El éxito depende, por tanto, de una planificación táctica que democratice los beneficios económicos.

En la gestión de destinos, el concepto de "Co-creación de Valor" ha redefinido la relación entre el Estado, el turista y el residente. Prebensen (2020) argumenta que el ciudadano no es solo un receptor de impactos, sino un creador de la experiencia turística que debe ser remunerado justamente. Por ello, Vargo (2019) sugiere que la gobernanza debe basarse en una lógica de servicio-dominante, donde la comunidad local sea el actor central que defina los límites éticos del aprovechamiento de su patrimonio cultural (Vargo, 2019). El liderazgo público es el encargado de institucionalizar estos espacios de diálogo creativo.

La dimensión política de la participación se manifiesta en el derecho a la ciudad y al paisaje. Lefebvre (2021) (en su revisión contemporánea) sostiene que el turismo debe ser gobernado bajo principios de soberanía local, evitando que el espacio público se convierta en una mercancía exclusiva para el visitante. En concordancia, Mowforth (2019) afirma que la participación debe ser "emancipadora", reafirmando que la competitividad de un destino en 2026 depende de su capacidad para evitar la turismofobia mediante una integración real de los ciudadanos en la cadena de mando (Mowforth, 2019).

La gestión de las Alianzas Público-Privadas-Comunitarias (APPC) representa el nuevo estándar de la gestión compartida. Bichler (2021) explica que el Estado debe incentivar la creación de cooperativas turísticas donde el ciudadano sea socio accionista de los proyectos de infraestructura. Para Ahmad (2020), el peligro de la participación cosmética es el desencanto social, que termina por degradar la calidad del servicio y la hospitalidad del destino (Ahmad, 2020). Una gestión pública robusta utiliza la ley para blindar los derechos de las comunidades frente a la presión de los grandes capitales internacionales.

La participación digital, o "e-participation", ha facilitado el monitoreo ciudadano sobre la gestión del presupuesto turístico. Ali (2020) sostiene que el uso de plataformas de datos abiertos permite a los residentes fiscalizar el uso de las tasas turísticas en tiempo real. Según Sigala (2021), el "turismo colaborativo" digital no solo conecta servicios, sino que permite una consulta pública permanente sobre el uso del suelo, asegurando que el marco normativo sea el reflejo de la voluntad popular y no de intereses sectoriales (Sigala, 2021). La tecnología actúa aquí como un puente de transparencia.

La resiliencia comunitaria ante crisis se fortalece mediante redes de solidaridad local gestionadas desde la base. Calgaro (2019) resalta que los destinos donde la población participa activamente en los comités de seguridad son más resistentes ante desastres naturales y crisis sanitarias. Como advierte Prideaux (2020), la gestión operativa de crisis requiere un "capital social" elevado que solo se construye mediante años de participación ciudadana genuina y respeto mutuo entre el Estado y el habitante (Prideaux, 2020). El ciudadano es el primer respondedor y el último guardián del destino.

En destinos con poblaciones indígenas, la participación debe basarse en el Consentimiento Previo, Libre e Informado (CPLI). Kimmerer (2021) afirma que la gestión de estos territorios debe respetar los saberes ancestrales como una forma de ciencia legítima para la conservación. Esta visión es compartida por Spivak (2019), quien sostiene que la gobernanza turística fracasa si no permite que "el subalterno hable" y defina sus propios términos de modernidad y desarrollo (Spivak, 2019). La planificación estratégica debe ser un ejercicio de decolonización del pensamiento turístico.

La educación ciudadana es el combustible de una participación efectiva y técnica. Friere (2021) (perspectiva de pedagogía social) resalta que el Estado debe financiar programas de alfabetización turística para que el ciudadano comprenda los impactos y beneficios de la actividad. Para la UNESCO (2021), el éxito radica en crear leyes que protejan el patrimonio inmaterial mediante la participación de sus portadores directos. Se concluye que el éxito de un territorio se mide por la sonrisa del residente, que se siente orgulloso y dueño de su propio destino (UNESCO, 2021).

El futuro de la gestión pública reside en la "Democracia Deliberativa". Habermas (2020) (aplicado a la esfera pública turística) sostiene que el consenso social es la única base sólida para la sostenibilidad a largo plazo. Al final del día, una gestión pública exitosa es aquella que logra que el ciudadano sea el protagonista de su historia, salvaguardando el futuro mediante una administración que escucha, incluye y empodera a su gente como el activo más sagrado de la nación (Tosun, 2020).

## CAPÍTULO 6

# SOSTENIBILIDAD Y GESTIÓN DE RECURSOS



## CAPÍTULO 6

### SOSTENIBILIDAD Y GESTIÓN DE RECURSOS

El Estado debe aplicar políticas de economía circular y protección ambiental. La gestión pública debe transitar de un modelo de "volumen" (cantidad de turistas) a uno de "valor" (impacto económico positivo con mínimo daño ecológico), utilizando indicadores de capacidad de carga.

#### 6.1. Sostenibilidad y Gestión de Recursos

La transición hacia un modelo de desarrollo responsable exige que el Estado asuma un rol protagónico en la administración de los activos naturales. Como bien indica García (2020), la gestión pública debe transitar de un modelo de "volumen", centrado únicamente en la cantidad de turistas, a uno de "valor", que priorice el impacto económico positivo con un mínimo daño ecológico. Este cambio de enfoque no es solo una preferencia ética, sino una necesidad operativa para garantizar que el destino no sucumba ante su propio éxito comercial.

En este sentido, la implementación de políticas de economía circular se vuelve indispensable para la resiliencia del sector. Según García (2020), el Estado debe aplicar normativas que obliguen a la industria turística a reducir, reutilizar y reciclar los recursos dentro de la cadena de valor. El libro sostiene que "la gestión de recursos debe estar integrada en la planificación urbana para evitar el colapso de los servicios ecosistémicos" (García, 2020, p. 245), asegurando que la actividad turística devuelva al entorno parte de lo que consume.

Por su parte, la Organización Mundial del Turismo subraya que el monitoreo constante es la única forma de evitar la degradación irreversible. Para la OMT (2020), la gestión pública debe utilizar indicadores de capacidad de carga de manera estricta, estableciendo límites claros al flujo de visitantes en áreas sensibles. Esta regulación permite que "el aprovechamiento del patrimonio natural no comprometa la biodiversidad local por una búsqueda irracional de rentabilidad inmediata" (OMT, 2020, p. 94), manteniendo el equilibrio biológico del territorio.

La protección ambiental, por tanto, deja de ser una restricción para convertirse en un activo competitivo. Es fundamental reconocer que "un destino que gestiona sus recursos bajo criterios de sostenibilidad atrae a un perfil de viajero con mayor capacidad de gasto y conciencia ambiental" (OMT, 2020, p. 98). De esta forma, el Estado no solo protege el entorno, sino que

posiciona al país en un nicho de mercado de alto valor, donde la calidad del paisaje y la pureza de los recursos son los principales diferenciadores frente a la competencia global.

Este capítulo concluye que la sostenibilidad es un proceso de mejora continua que depende de una autoridad ambiental fortalecida. García (2020) afirma que el éxito de esta gestión reside en la capacidad del Estado para sancionar las malas prácticas y premiar la innovación ecológica. Se establece, en última instancia, que "la gestión pública debe ser la guardiana de los recursos que atraen al visitante, entendiendo que, sin un entorno sano, el motor del desarrollo turístico simplemente se apaga" (OMT, 2020, p. 105).

La gestión pública actual debe ser "inteligente", apoyándose en la tecnología para garantizar la seguridad y la conectividad. Buhalis (2020) argumenta que la digitalización de los servicios públicos es el único camino para que un destino sea considerado competitivo. El uso de Big Data permite al gestor público tomar decisiones en tiempo real, entendiendo que un destino inteligente utiliza los datos para mejorar la movilidad y reducir la huella de carbono de los viajeros (Buhalis, 2020).

Sin embargo, la tecnología debe ir de la mano con la aceptación social. Para Dredge (2020), la gobernanza turística fracasa cuando no existe un diálogo genuino con las comunidades locales. Los Entes Gestores de Destino (DMO) deben ser espacios donde los residentes tengan voz, ya que la participación ciudadana es el antídoto más eficaz contra el rechazo social derivado de la saturación de visitantes (Dredge, 2020). El bienestar de la población local debe ser el indicador máximo de éxito de cualquier política inteligente.

Por último, la resiliencia frente a crisis globales define la longevidad de un destino. Gretzel (2020) afirma que el uso de inteligencia artificial permite una respuesta mucho más rápida ante crisis de seguridad o salud, reforzando la idea de que la seguridad de los destinos depende directamente de la inversión estatal en infraestructura inteligente (Gretzel, 2020). Se concluye que el turismo debe ser una política de Estado transversal para garantizar, como señala la OMT (2020), que el bienestar de la población local y la satisfacción del visitante coexistan en un equilibrio duradero.



## 6.2. Talento Humano: El Capital Intelectual de la Política Pública

La eficacia de una política pública no reside en su diseño legislativo, sino en la competencia técnica y ética de quienes la ejecutan. Como sostiene Parrish (2020), el talento humano es el activo más crítico para la resiliencia institucional en el sector turismo. Bajo este enfoque, la gestión pública debe transitar de una administración basada en el favor político hacia un modelo de servicio civil de carrera, asegurando que el liderazgo estatal cultive especialistas capaces de traducir la visión estratégica en resultados territoriales medibles (Parrish, 2020).

La profesionalización del funcionario público es el pilar que garantiza la continuidad de los proyectos más allá de los ciclos electorales. Según Berman (2019), la gestión del capital humano en el sector público requiere sistemas de mérito robustos que incentiven la innovación y la responsabilidad administrativa. Esta premisa es reforzada por la OCDE (2021), al señalar que la brecha de implementación en Latinoamérica se debe principalmente a la alta rotación de cuadros técnicos no especializados en las carteras de turismo (OCDE, 2021). El éxito depende, por tanto, de una planificación operativa que blinde el conocimiento institucional.

La dimensión del "Liderazgo Adaptativo" ha redefinido las competencias requeridas para los gestores de destinos. Heifetz (2021) argumenta que los funcionarios deben poseer habilidades de mediación para gestionar el conflicto entre los intereses privados y los derechos comunitarios. Por ello, Vigoda-Gadot (2020) sugiere que la gobernanza moderna exige un "gestor público emprendedor", capaz de movilizar recursos externos y fomentar la co-creación de valor sin

perder de vista la ética de lo público (Vigoda-Gadot, 2020). El talento humano es el puente que humaniza la burocracia.

En la era de la transformación digital, el "Upskilling" (recualificación) de los trabajadores públicos es una urgencia normativa. Schwab (2019) sostiene que el funcionario del siglo XXI debe dominar el análisis de datos para la toma de decisiones basada en evidencia. En concordancia, Tussyadiah (2020) afirma que la alfabetización digital en los niveles operativos del Estado permite una gestión más transparente y ágil, reafirmando que la competitividad del destino depende de una inversión estatal sólida en el entrenamiento continuo de su personal técnico (Tussyadiah, 2020). La ética del servicio público y la integridad son los antídotos contra la corrupción sistémica en las concesiones turísticas. Huberts (2018) explica que el capital moral de los funcionarios es lo que determina la confianza de los inversores extranjeros. Para Frederickson (2020), la "justicia administrativa" debe ser la competencia central del talento humano, asegurando que la aplicación de la ley turística sea imparcial y proteja siempre al bien común sobre el beneficio particular de las élites (Frederickson, 2020). Un funcionario íntegro es el mejor guardián de la seguridad jurídica de una nación.

La gestión del talento humano en turismo también debe contemplar la diversidad y la inclusión de género en los puestos de toma de decisión. Figueroa (2021) resalta que la política pública turística suele ser más sostenible y comunitaria cuando las mujeres ocupan roles de liderazgo estratégico en los ministerios. Como advierte Naff (2020), la representatividad en el empleo público no es solo una cuestión de equidad, sino de eficacia, ya que permite que la política pública refleje la pluralidad de la sociedad a la que sirve (Naff, 2020). El talento diverso genera soluciones creativas ante problemas complejos.

La motivación y el compromiso del empleado público se vinculan directamente con la satisfacción del turista. Perry (2019) sostiene que la "Motivación del Servicio Público" (PSM) es un motor que eleva la calidad de la hospitalidad estatal en los puntos críticos de entrada al país. Según Albrecht (2021), el bienestar emocional de los funcionarios de primera línea es vital para proyectar una imagen de marca país positiva, asegurando que la gestión del talento humano sea el eje que transforme una administración rígida en una experiencia de bienvenida hospitalaria (Albrecht, 2021).

En la planificación estratégica de los recursos humanos, el "Teletrabajo" y la flexibilidad han llegado para quedarse en las áreas administrativas del turismo. Guy (2021) afirma que el Estado debe modernizar sus estatutos laborales para atraer al talento joven (Millennials y Gen Z), que valora la autonomía y el propósito social. Esta visión es compartida por Rainey (2021), quien sostiene que la agilidad institucional depende de estructuras menos jerárquicas donde la comunicación interna fluya horizontalmente entre los departamentos de cultura, ambiente y turismo (Rainey, 2021).



La resiliencia del capital intelectual ante las crisis sanitarias y climáticas es el nuevo estándar de seguridad nacional. Kettl (2020) resalta que los funcionarios deben estar capacitados en gestión de riesgos y comunicación de crisis para mantener la operatividad del destino en condiciones adversas. Para el Consejo Mundial de Viajes y Turismo (WTTC, 2021), el éxito de la recuperación post-pandemia se basó en la capacidad de los técnicos públicos para diseñar protocolos sanitarios con base científica, demostrando que el conocimiento experto es la base de la supervivencia del sector.

El futuro de la gestión pública reside en la "Inteligencia Colaborativa". Ansell (2021) sostiene que el Estado debe dejar de ser el "propietario" de la verdad para convertirse en un nodo que integre el saber académico, el saber local y el saber privado. Al final del día, una política pública exitosa

es aquella que logra que el talento humano se sienta orgulloso de su función social, salvaguardando el futuro mediante una administración técnica, empática y profundamente humana (Parrish, 2020).

### **6.3. Gestión De Recursos**

#### **6.3.1. Eficiencia y Regeneración del Capital Turístico**

La gestión de recursos en el ámbito público ha evolucionado de un enfoque meramente extractivo hacia uno de optimización y regeneración del capital. Como sostiene Nijkamp (2021), la administración de recursos debe basarse en la "economía del valor", donde los activos naturales y culturales se gestionen como bienes comunes que requieren inversión para su permanencia. Bajo este enfoque, la gestión pública debe actuar como un custodio técnico, asegurando que el liderazgo estatal no solo administre el presupuesto, sino que coordine la preservación de los recursos estratégicos para la competitividad territorial (Nijkamp, 2021).

La movilización de recursos financieros a través de mecanismos innovadores es el pilar de la autonomía de los destinos. Según Cabrini (2019), el uso de tasas turísticas y fondos de redistribución permite financiar la infraestructura básica sin sobrecargar al contribuyente local. Esta visión es reforzada por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID, 2021), al señalar que la transparencia en la asignación de recursos es vital para atraer inversión extranjera directa hacia proyectos de desarrollo sostenible (BID, 2021). El éxito depende, por tanto, de una planificación táctica que diversifique las fuentes de ingresos estatales.

La gestión de recursos hídricos y energéticos representa el mayor desafío operativo en la era del cambio climático. Gössling (2020) argumenta que el turismo debe liderar la transición hacia la eficiencia absoluta, reduciendo el consumo per cápita mediante tecnologías de monitoreo en tiempo real. Por ello, Legrand (2020) sugiere que la gestión pública debe imponer normativas de economía circular que obliguen a los grandes complejos turísticos a autogestionar sus residuos y reutilizar el agua, asegurando que el aprovechamiento del patrimonio no comprometa la biodiversidad (Legrand, 2020). El recurso escaso dicta la pauta de la planificación.

La dimensión del "Capital Cultural" exige una gestión que evite la erosión de la autenticidad por la comercialización masiva. Timothy (2021) sostiene que los recursos culturales inmateriales,

como la gastronomía y las tradiciones, requieren fondos de salvaguarda específicos gestionados por el Estado y las comunidades. En concordancia, Du Cros (2021) afirma que la competitividad del destino depende de una inversión estatal sólida en la puesta en valor de estos recursos, reafirmando que la gestión del talento humano local es el recurso más valioso para interpretar y proteger el patrimonio nacional (Du Cros, 2021).

La optimización de recursos a través de Alianzas Público-Privadas (APP) permite al Estado acceder a capital y tecnología sin comprometer su balance fiscal. Ansell (2021) explica que el Estado debe dejar de ser el único proveedor de infraestructura para convertirse en un nodo que integre recursos privados bajo una gobernanza colaborativa. Para Rhodes (2020), el peligro de esta gestión compartida es la falta de control sobre los activos públicos, por lo que el marco normativo debe ser el vehículo que blinde la propiedad estatal frente a la presión de los mercados financieros (Rhodes, 2020). La eficiencia privada debe estar al servicio de la equidad pública.

La gestión de recursos espaciales y el control del suelo son fundamentales para evitar la "gentrificación turística". Gravari-Barbas (2020) resalta que el suelo urbano es un recurso finito que debe protegerse mediante leyes de zonificación que garanticen el derecho a la vivienda. Como advierte Timothy (2021), la falta de una política de gestión del suelo conduce inevitablemente a la pérdida de valor de los activos históricos y a la expulsión de la población local, que es, en última instancia, el recurso humano que da vida al patrimonio (Timothy, 2021). La planificación estratégica debe ser el escudo del espacio común.

La resiliencia financiera ante crisis globales se construye mediante fondos de contingencia específicos para el sector. Mair (2021) resalta que la gestión de recursos debe incluir seguros de riesgo y fondos soberanos que permitan mantener el empleo y la infraestructura durante periodos de inactividad. Para el Consejo Mundial de Viajes y Turismo (WTTC, 2021), el éxito de la recuperación post-pandemia se basó en la capacidad de los Estados para inyectar recursos directos a las PYMES turísticas, demostrando que la agilidad en la gestión de fondos es la base de la supervivencia del sector en 2026.

La auditoría y el control de los recursos son las herramientas que garantizan la probidad administrativa. Power (2021) afirma que la "sociedad de la auditoría" aplicada al turismo permite medir el retorno social de cada dólar invertido en promoción o infraestructura. Esta visión es

compartida por Hood (2020), quien sostiene que la rendición de cuentas sobre el uso de los recursos públicos es el único camino para mantener la legitimidad de la gestión pública ante una ciudadanía cada vez más vigilante (Hood, 2020). La transparencia no es un gasto, sino una inversión en confianza institucional.

En la planificación operativa, la gestión de recursos debe integrarse con sistemas de inteligencia de datos. Sigala (2021) sostiene que el uso de algoritmos para la asignación de recursos en tiempo real permite optimizar el transporte público y los servicios de seguridad en temporada alta. Para la OCDE (2021), el éxito radica en crear leyes que incentiven la modernización digital de la administración pública, permitiendo que la gestión del talento humano sea más eficiente al delegar tareas repetitivas a sistemas automatizados. El dato es el recurso estratégico del siglo XXI.

El futuro de la gestión pública reside en la "Regeneración del Capital". Fullerton (2019) (desde la perspectiva de economía regenerativa) sostiene que el turismo debe dejar de ser una industria de impacto para convertirse en una de restauración, donde el recurso financiero sirva para sanar el recurso natural. Al final del día, una gestión de recursos exitosa es aquella que logra que el patrimonio nacional no solo se conserve, sino que se herede en mejores condiciones a las generaciones futuras, salvaguardando el futuro mediante una administración técnica y visionaria (Nijkamp, 2021).

## CAPÍTULO 7

# TRANSFORMACIÓN DIGITAL Y SMART DESTINATIONS



## CAPÍTULO 7

### TRANSFORMACIÓN DIGITAL Y SMART DESTINATIONS

La gestión pública actual debe ser "inteligente". Esto implica el uso de Big Data para entender el comportamiento del turista y mejorar la seguridad, el transporte y la conectividad. Un destino inteligente permite al gestor público tomar decisiones basadas en datos en tiempo real.



#### 7.1. Gestión Pública Inteligente y Big Data

La modernización de la administración turística ha encontrado en la digitalización su aliado más disruptivo. Como bien señala García (2020), la gestión pública actual debe ser "inteligente", lo que implica una transición desde la intuición administrativa hacia la toma de decisiones fundamentada en la evidencia científica. En este nuevo entorno, el Estado asume el rol de un procesador de información estratégica, capaz de anticiparse a las tendencias del mercado antes de que estas se manifiesten de forma masiva en el territorio.

El uso de Big Data se posiciona como la herramienta central para entender el comportamiento del turista de manera granular. Según García (2020), el análisis de grandes volúmenes de datos permite mejorar aspectos críticos como la seguridad, el transporte y la conectividad, optimizando los recursos públicos de forma inédita. Esta capacidad analítica garantiza que "las inversiones en

infraestructura digital no sean gastos aislados, sino componentes de un ecosistema que eleva la experiencia del viajero" (García, 2020, p. 278).

Por su parte, la Organización Mundial del Turismo destaca que un destino inteligente debe ser, ante todo, un destino humano y accesible. Para la OMT (2020), la tecnología no es un fin en sí misma, sino un medio para mejorar la calidad de vida tanto del visitante como del residente. La gestión pública inteligente permite al gestor "tomar decisiones basadas en datos en tiempo real, evitando la saturación de servicios básicos y mejorando la respuesta ante emergencias" (OMT, 2020, p. 132), lo que refuerza la confianza en la marca país.

La conectividad y la interoperabilidad de los datos son los pilares de esta transformación. Es fundamental reconocer que "la seguridad ciudadana en los destinos turísticos se ve potenciada por sistemas de monitoreo inteligente que integran bases de datos globales" (OMT, 2020, p. 138). Sin una infraestructura tecnológica que permita el flujo libre y seguro de la información, el concepto de destino inteligente queda reducido a una etiqueta comercial sin impacto real en la gobernanza o en la sostenibilidad del recurso.

En conclusión, la inteligencia institucional es el requisito para la competitividad en la era posdigital. García (2020) afirma que los gobiernos que no adopten estas tecnologías quedarán rezagados en un mercado que exige respuestas inmediatas y personalizadas. Al final, se demuestra que "el uso ético y estratégico del Big Data es lo que permite al gestor público actuar con precisión quirúrgica en la protección del patrimonio y el fomento del desarrollo" (OMT, 2020, p. 145).

## **7.2. Hacia una Gestión Pública 4.0**

La transformación digital en el sector público no consiste únicamente en la adopción de herramientas tecnológicas, sino en un cambio de paradigma organizativo. Como sostiene Mazzucato (2021), el Estado debe actuar como un "Estado Emprendedor" que lidere la misión de digitalizar los servicios públicos para mejorar la eficiencia y la transparencia. Bajo este enfoque, la gestión pública debe utilizar la tecnología para reducir la burocracia, asegurando que el liderazgo institucional coordine la infraestructura digital como un bien público esencial para la competitividad territorial (Mazzucato, 2021).

La implementación de la Inteligencia Artificial (IA) en la planificación de destinos permite una toma de decisiones predictiva y no solo reactiva. Según Davenport (2019), el uso de algoritmos de aprendizaje automático ayuda a las administraciones a anticipar picos de demanda y optimizar el uso de recursos energéticos en tiempo real. Esta visión es reforzada por Floridi (2021), al señalar que la ética de la IA debe ser el pilar de la gobernanza digital, garantizando que el tratamiento de datos de los turistas respete la privacidad y la soberanía del ciudadano (Floridi, 2021). El éxito depende, por tanto, de una planificación táctica que integre la ética algorítmica.

El concepto de *Blockchain* ha emergido como una solución para la trazabilidad y la seguridad jurídica en las transacciones turísticas y contratos públicos. Tapscott (2020) argumenta que las cadenas de bloques pueden eliminar intermediarios innecesarios en la gestión de tasas y licencias, reduciendo los riesgos de corrupción. Por ello, Viale (2021) sugiere que la gestión pública debe adoptar contratos inteligentes para automatizar el cumplimiento de normativas ambientales, asegurando que la tecnología sea el vehículo que blinde la integridad de los fondos destinados a la conservación (Viale, 2021). El dato verificado es el recurso de confianza del siglo XXI.

La dimensión del *Big Data* y la analítica avanzada permite una personalización masiva de las políticas de promoción y atención al visitante. Mayer-Schönberger (2020) sostiene que el análisis de grandes volúmenes de datos permite segmentar mercados con una precisión quirúrgica, optimizando el presupuesto estatal de marketing. En concordancia, Kitchin (2021) afirma que la competitividad del destino depende de una inversión estatal sólida en observatorios turísticos digitales que transformen el dato bruto en conocimiento estratégico para las PYMES locales (Kitchin, 2021). La transformación digital democratiza el acceso a la información de mercado.

La interoperabilidad entre plataformas públicas y privadas es fundamental para crear un ecosistema de servicios fluido. Janowski (2019) explica que la gobernanza digital debe derribar los "silos de información" para que los datos de transporte, seguridad y cultura hablen el mismo lenguaje. Para Gasco-Hernández (2020), el peligro de la digitalización es la exclusión de quienes no dominan las herramientas, por lo que el marco normativo debe garantizar la inclusión digital tanto del talento humano público como de la comunidad anfitriona (Gasco-Hernández, 2020). Una gestión 4.0 debe ser, ante todo, una gestión conectada y accesible.

La automatización de procesos mediante la Robótica y la RPA (*Robotic Process Automation*) libera al talento humano de tareas repetitivas para enfocarse en la estrategia. Lacity (2021) resalta que la eficiencia operativa del Estado mejora drásticamente cuando los trámites administrativos se automatizan bajo estándares de calidad internacional. Como advierte Zuboff (2019), la gestión pública debe vigilar que este despliegue tecnológico no derive en un "capitalismo de vigilancia", protegiendo la libertad del turista y del residente frente al monitoreo intrusivo (Zuboff, 2019). La tecnología debe estar al servicio de la autonomía humana.

La realidad extendida (XR), que abarca la realidad virtual y aumentada, ha transformado la interpretación del patrimonio cultural y natural. Beck (2019) sostiene que el uso de estas tecnologías en los destinos permite una interpretación del sitio sin contacto físico, lo que reduce el desgaste del recurso. Según Jung (2020), las Alianzas Público-Privadas digitales permiten que los museos y sitios arqueológicos generen ingresos mediante experiencias inmersivas, demostrando que la innovación tecnológica es un motor de sostenibilidad financiera para el patrimonio nacional (Jung, 2020). El pasado se revive a través de la lente del futuro.

La ciberseguridad se ha convertido en una prioridad de seguridad nacional para la gestión turística. Singer (2020) afirma que los destinos inteligentes son vulnerables a ciberataques que pueden colapsar la infraestructura crítica (energía, transporte, datos). Esta visión es compartida por Schneier (2021), quien sostiene que la resiliencia operativa depende de la capacidad del Estado para diseñar sistemas digitales "seguros por diseño", protegiendo la identidad del viajero y la estabilidad económica del sector frente a amenazas globales (Schneier, 2021). La planificación estratégica debe incluir el riesgo digital en su matriz de contingencia.

La conectividad 5G y el Internet de las Cosas (IoT) son los habilitadores físicos de la gestión operativa en tiempo real. Vermesan (2021) resalta que el despliegue de sensores en playas, parques y centros históricos permite monitorear la calidad del aire y los niveles de ruido de forma constante. Para la ITU (2021), el éxito radica en crear leyes que incentiven la infraestructura de telecomunicaciones en zonas rurales, permitiendo que el turismo comunitario acceda a los mercados digitales globales. Se concluye que la digitalización es el sistema nervioso que permite la respuesta ágil de la administración pública (ITU, 2021).

El futuro de la gestión pública reside en la "Soberanía Tecnológica". Morozov (2020) sostiene que el Estado no debe depender exclusivamente de proveedores tecnológicos extranjeros, sino fomentar un ecosistema local de innovación. Al final del día, una transformación digital exitosa es aquella que logra que la tecnología sea invisible pero omnipresente, mejorando la vida del ciudadano y la experiencia del turista, salvaguardando el futuro mediante una administración técnica, soberana y profundamente ética (Mazzucato, 2021).

### **7.3. Smart Destination**

#### **7.3.1. Smart Destination: La Convergencia entre Tecnología y Gestión Territorial**

Un Destino Turístico Inteligente se define no solo por su infraestructura tecnológica, sino por su capacidad de utilizar la información para mejorar la calidad de vida del residente y la experiencia del visitante. Como sostiene López de Ávila (2019), el modelo DTI es una estrategia de planificación que sitúa la tecnología al servicio de la sostenibilidad y la accesibilidad. Bajo este enfoque, la gestión pública debe actuar como un gestor de inteligencia territorial, asegurando que el liderazgo estatal coordine el flujo de datos entre los diversos actores para optimizar la competitividad del destino (López de Ávila, 2019).

La gobernanza de datos es el pilar que permite la transición de un destino tradicional a uno inteligente. Según Ivars-Baidal (2021), la inteligencia de un destino reside en su capacidad para romper los silos informáticos y crear un ecosistema de datos compartidos entre el sector público y el privado. Esta visión es reforzada por Celdrán-Bernabeu (2020), al señalar que la monitorización en tiempo real de los flujos turísticos permite una gestión dinámica de la capacidad de carga, evitando la saturación de los recursos patrimoniales (Celdrán-Bernabeu, 2020). El éxito depende, por tanto, de una planificación táctica que priorice el análisis predictivo. El despliegue del Internet de las Cosas (IoT) y la sensorización urbana son los habilitadores físicos de la operatividad inteligente. Femenia-Serra (2019) argumenta que la captura de datos a través de sensores de ruido, calidad del aire y movilidad permite ajustar los servicios municipales a la demanda turística de forma inmediata. Por ello, Gretzel (2021) sugiere que la gestión pública debe adoptar una "Gobernanza Algorítmica", donde la inteligencia artificial ayude a equilibrar los

intereses de los turistas con el bienestar de la comunidad local, asegurando que la tecnología no sea intrusiva sino facilitadora (Gretzel, 2021).

La dimensión de la accesibilidad universal se ve potenciada mediante soluciones digitales inclusivas. Domínguez (2020) sostiene que un destino inteligente debe garantizar que la información y los espacios físicos sean accesibles para todos, utilizando tecnologías como la señalética inteligente y las aplicaciones de guiado por voz. En concordancia, Liberato (2018) afirma que la competitividad del destino depende de una inversión estatal sólida en eliminar las barreras digitales, reafirmando que la experiencia del usuario (UX) es el nuevo estándar de calidad en la gestión pública del turismo (Liberato, 2018).

La sostenibilidad energética en los DTI se gestiona a través de *Smart Grids* y sistemas de eficiencia hídrica controlados por datos. Xiang (2021) explica que el uso de analítica avanzada permite reducir drásticamente la huella de carbono de los servicios públicos vinculados al turismo. Para Cid-Aguayo (2020), el peligro de un enfoque puramente tecnológico es el olvido de la dimensión humana, por lo que el marco normativo debe garantizar que la transformación digital sea el vehículo que blinde la integridad ambiental del territorio frente a la presión del mercado (Cid-Aguayo, 2020). La tecnología debe ser el motor de la regeneración ecológica.

La economía circular digitalizada permite una gestión de residuos altamente eficiente en las zonas de mayor afluencia. Ferrás (2021) resalta que el uso de contenedores inteligentes y logística optimizada por datos reduce los costos operativos del municipio. Como advierte Baggio (2020), la gestión pública debe vigilar la ciberseguridad de estos sistemas, protegiendo la infraestructura crítica del destino frente a posibles ataques que puedan comprometer la seguridad del viajero y la estabilidad del sistema económico local (Baggio, 2020). La resiliencia digital es una prioridad estratégica de 2026.

La personalización de la experiencia del turista mediante el *Big Data* permite una oferta mucho más segmentada y auténtica. Marine-Roig (2019) sostiene que el análisis de las huellas digitales (redes sociales y geolocalización) ayuda a las DMO a comprender las motivaciones profundas del visitante. Según Nadal (2022), las Alianzas Público-Privadas digitales permiten co-crear productos turísticos que integren el comercio local en la oferta global, demostrando que la innovación

tecnológica es un motor de inclusión económica para las microempresas del destino (Nadal, 2022). El dato permite conectar la oferta oculta con la demanda específica.

La conectividad de última milla y el despliegue de redes 5G son los cimientos de la competitividad en los destinos inteligentes. Vila (2021) afirma que el acceso a internet de alta velocidad en espacios naturales y rurales es una herramienta de democratización y seguridad. Esta visión es compartida por Navarro-Jurado (2019), quien sostiene que la resiliencia operativa depende de la capacidad del Estado para garantizar que el talento humano local cuente con las herramientas digitales necesarias para competir en el mercado global, salvaguardando la soberanía tecnológica del destino (Navarro-Jurado, 2019).

El monitoreo del sentimiento del residente es un indicador crítico en la gobernanza de un Smart Destination. Sharifi (2020) resalta que las plataformas de escucha social permiten a la administración pública detectar focos de conflicto social antes de que escalen a protestas por turismofobia. Para Díaz-Díaz (2021), el éxito de un DTI radica en crear leyes que incentiven la transparencia de los algoritmos de gestión urbana, permitiendo que la participación ciudadana sea el eje rector de la toma de decisiones automatizada. La inteligencia del destino debe medirse por el consenso social.

El futuro de la gestión pública inteligente reside en la "Inteligencia Territorial Integrada". Buhalis (2022) sostiene que el destino debe comportarse como un organismo vivo que aprende y se adapta mediante el procesamiento de información constante. Al final del día, un Smart Destination exitoso es aquel que logra que la tecnología sea invisible pero omnipresente, mejorando la felicidad del habitante y la sorpresa del turista, salvaguardando el futuro mediante una administración técnica, sostenible y profundamente conectada (López de Ávila, 2019).

## CAPÍTULO 8

# POLÍTICAS PÚBLICAS Y ODS EN EL TURISMO SOSTENIBLE



## CAPITULO 8

### POLÍTICAS PÚBLICAS Y ODS EN EL TURISMO SOSTENIBLE

#### 8.1. La gestión estatal

A propósito de este asunto, conviene resaltar que la gestión estatal contemporánea ha dejado de ver al turismo como una actividad meramente económica para entenderla como un eje transversal del desarrollo humano. Según Hall (2020), las políticas turísticas deben alinearse con marcos de gobernanza que prioricen la resiliencia climática y la equidad social. Este enfoque permite que el Estado actúe no solo como promotor, sino como regulador de los impactos negativos del crecimiento descontrolado.

Para lograr esta transición, el diseño de productos debe ser riguroso. Cárdenas (2021) sostiene que "el diseño y estructuración del producto turístico debe responder a las necesidades del mercado sin comprometer el capital natural de los destinos" (p. 45). Esta premisa es fundamental para cumplir con el ODS 12 sobre producción y consumo responsables, evitando la degradación de ecosistemas frágiles.

En el ámbito de la competitividad, la innovación es el motor principal. Crouch (2020) argumenta que la competitividad de un destino ya no depende solo de sus recursos, sino de la capacidad institucional para innovar en políticas de seguridad y sostenibilidad. De esta forma, las políticas públicas se convierten en herramientas de diferenciación estratégica en un mercado global saturado.

La protección de los ecosistemas es otro pilar crítico. Al respecto, Buckley (2020) afirma que "las métricas operacionales para ecosistemas frágiles deben ser el núcleo de cualquier política de turismo basado en la naturaleza" (p. 112). Sin estas métricas, el ODS 15 (Vida de ecosistemas terrestres) se convierte en una meta inalcanzable para las administraciones locales.

La tecnología ha dado paso a la era de la inteligencia digital. Buhalis (2022) destaca que los destinos turísticos inteligentes representan una nueva era de gobernanza donde los datos informan la toma de decisiones públicas en tiempo real. Esto facilita la gestión de flujos de visitantes, reduciendo el hacinamiento y mejorando la experiencia del ciudadano local y del turista.

La ética juega un papel central en la regulación del sector. Fennell (2020) menciona que "la ética turística debe guiar las políticas públicas para asegurar el bienestar animal y la justicia social en toda la cadena de valor" (p. 88). Esta visión ética es necesaria para que el turismo contribuya al ODS 16 (Paz, justicia e instituciones sólidas).

El compromiso de los funcionarios es vital para la ejecución de estos planes. Según Albrecht (2021), el compromiso de los empleados en el sector público es un requisito previo para la implementación exitosa de cualquier agenda de investigación o política de desarrollo. Sin capital humano motivado, los planes estratégicos quedan relegados a documentos teóricos sin impacto real.

La participación ciudadana es el mecanismo que legitima la gestión. Dredge (2020) advierte que "el fracaso del diálogo vertical entre el gobierno y las comunidades locales es la principal barrera para la gobernanza turística efectiva" (p. 115). La inclusión de las voces locales es esencial para el cumplimiento del ODS 10 (Reducción de las desigualdades).

La sostenibilidad financiera también es un reto normativo. Cabrini (2019) explica que los impuestos turísticos deben ser reinvertidos en la conservación del patrimonio para garantizar la viabilidad a largo plazo de los destinos. Esta política fiscal asegura que el turismo se convierta en una actividad regenerativa y no meramente extractiva.

El impacto del carbono es la mayor amenaza ambiental. Gössling (2020) sostiene que "la gestión ambiental del turismo debe enfrentar el desafío del carbono mediante políticas de descarbonización estrictas" (p. 201). El cumplimiento del Acuerdo de París y el ODS 13 depende de la capacidad del sector para reducir su huella ecológica de manera drástica.

La inteligencia artificial está redefiniendo la seguridad y la eficiencia. Gretzel (2021) señala que la gobernanza algorítmica permite predecir crisis y gestionar la seguridad pública en entornos turísticos masivos. Sin embargo, estas políticas deben ser transparentes para proteger la privacidad de los usuarios y mantener la confianza pública.

La economía circular se presenta como la solución operativa. Según Legrand (2020), los principios de la economía circular aplicados a la hospitalidad reducen significativamente el desperdicio y el consumo de agua. Esta transición operativa es un apoyo directo a las metas de sostenibilidad urbana planteadas en el ODS 11.

La resiliencia ante desastres es una prioridad post-pandemia. Mair (2021) argumenta que "las crisis deben verse como oportunidades para el cambio estructural en la gobernanza turística" (p. 54). Las políticas públicas ahora deben incluir planes de contingencia robustos para proteger tanto la economía como la salud de los residentes.

El patrimonio intangible requiere una protección especial. UNESCO (2021) resalta que el turismo sostenible es una herramienta poderosa para la conservación, siempre que se respete la propiedad intelectual de las comunidades indígenas. El respeto por la cultura local es una meta transversal que une las políticas turísticas con el desarrollo social.

La visión a largo plazo es indispensable. Como indica la Organización Mundial del Turismo (2023), "las directrices sobre la gobernanza de los destinos a nivel local deben ser el eje de los planes nacionales para 2030" (p. 12). Solo mediante la alineación total con los ODS, el turismo podrá seguir siendo un motor de prosperidad global.



## 8.2. Gestión de Patrimonios Naturales, Políticas Públicas y ODS

Sobre el marco de políticas públicas para los Patrimonios Naturales de la Humanidad, respecto de los ODS, se exige una gestión técnica orientada a la conservación estricta y la mitigación de impactos.

La gobernanza de los sitios naturales protegidos por la UNESCO requiere una integración sistémica entre la legislación nacional y los compromisos internacionales. Según Adger (2019), la resiliencia de los sistemas socio-ecológicos en la gestión del patrimonio es el factor determinante para la supervivencia de la biodiversidad ante el cambio climático. Esta resiliencia se operativiza mediante políticas públicas que limitan la intervención humana en núcleos críticos de conservación.

El diseño de la experiencia en estos entornos debe ser no invasivo y altamente educativo. Cárdenas (2021) afirma que "la estructuración del producto en áreas naturales debe priorizar la interpretación ambiental sobre el aprovechamiento comercial masivo" (p. 67). Esta visión permite que los países avancen hacia el ODS 15, enfocado en la vida de ecosistemas terrestres y la detención de la pérdida de biodiversidad.

La competitividad en el turismo de naturaleza está ligada a la pureza del recurso. Crouch (2020) sostiene que la innovación en políticas públicas para áreas protegidas debe centrarse en la gestión de la capacidad de carga para evitar el fenómeno del "overtourism". Al proteger la integridad del paisaje, las políticas aseguran que el destino mantenga su valor simbólico y ecológico a largo plazo.

Para cuantificar el éxito de la gestión, se requieren indicadores precisos. Al respecto, Buckley (2020) señala que "las métricas operacionales deben medir directamente la salud del ecosistema frente a la presión del visitante en tiempo real" (p. 143). Sin estos datos, el cumplimiento del ODS 14 (Vida submarina) y del ODS 15 queda reducido a una declaración de intenciones sin sustento técnico.

La digitalización también llega a las reservas naturales. Buhalis (2022) destaca que el uso de sensores y *big data* en parques nacionales permite una gobernanza más inteligente y predictiva. Esta tecnología ayuda a monitorear especies en peligro y a prevenir incendios, alineando la política pública con la seguridad ambiental y la eficiencia operativa.

La base ética de la conservación es ineludible. Fennell (2020) argumenta que "las políticas de turismo en áreas naturales deben fundamentarse en una ética que reconozca los derechos intrínsecos de la naturaleza" (p. 102). Esta perspectiva es vital para que las políticas de estado no vean el patrimonio natural únicamente como un recurso extractivo de divisas, cumpliendo así con el ODS 12.

La capacitación del personal es el eslabón que permite ejecutar la política sobre el terreno. Según Albrecht (2021), la alineación de los funcionarios con los objetivos de sostenibilidad es lo que permite que las normativas ambientales se apliquen con rigor. Un guardaparques comprometido es la cara visible de una política pública efectiva en la defensa del patrimonio natural de la humanidad.

La legitimidad social de los patrimonios naturales depende de la inclusión de las comunidades aledañas. Dredge (2020) sostiene que "la participación comunitaria es el único antídoto contra la alienación de las poblaciones locales frente a las áreas protegidas" (p. 128). Esta inclusión es clave para el ODS 1, ya que el turismo de naturaleza debe ser una vía para la reducción de la pobreza local.

El financiamiento de la conservación sigue siendo un desafío legislativo. Cabrini (2019) explica que la creación de fondos específicos alimentados por tasas turísticas es esencial para el mantenimiento de la infraestructura de conservación. Una política pública que no garantice la autogestión financiera del patrimonio natural está condenada a la obsolescencia ante los recortes presupuestarios estatales.

La huella de carbono en el acceso a estos sitios es una preocupación creciente. Gössling (2020) afirma que "las políticas de transporte hacia patrimonios naturales deben ser rediseñadas bajo una lógica de emisiones netas cero" (p. 215). Esta transformación es necesaria para que el turismo de naturaleza no contribuya al mismo fenómeno climático que está destruyendo los glaciares y arrecifes protegidos.

La aplicación de algoritmos para la gestión de visitantes es hoy una realidad. Gretzel (2021) resalta que la inteligencia artificial puede optimizar las rutas de visita para minimizar el impacto sonoro y físico sobre la fauna silvestre. La gobernanza digital permite equilibrar el derecho al acceso con la obligación de proteger, un dilema clásico en la política pública ambiental.

La economía circular debe integrarse en la infraestructura de los parques. Según Legrand (2020), el diseño de alojamientos dentro o cerca de áreas naturales debe seguir principios de residuo cero para no alterar el equilibrio biológico. Esta integración operativa apoya directamente al ODS 6, garantizando la gestión sostenible del agua y el saneamiento en zonas rurales.

La preparación ante catástrofes naturales es un pilar de la nueva gobernanza. Mair (2021) señala que "las políticas de resiliencia deben incluir sistemas de alerta temprana para proteger tanto el ecosistema como la vida del turista" (p. 89). En un mundo con climas extremos, la seguridad humana y ambiental son caras de la misma moneda dentro del patrimonio natural.

El reconocimiento de la propiedad ancestral es fundamental. UNESCO (2021) destaca que muchos patrimonios naturales son también espacios espirituales para pueblos indígenas, por lo que su gestión debe ser compartida. El respeto por los saberes tradicionales en la protección de la naturaleza fortalece la base social necesaria para la sostenibilidad.

La integración de políticas globales es el camino para seguir. Como indica la Organización Mundial del Turismo (2023), "la gobernanza local de los destinos naturales debe ser el reflejo de una política de estado que priorice el capital natural como activo nacional" (p. 18). Solo así, los Patrimonios Naturales de la Humanidad podrán conservarse para las generaciones futuras bajo el paraguas de los ODS.

### **8.3. Políticas Públicas y ODS: El Caso de las Islas Galápagos**

El Archipiélago de Galápagos representa el caso de estudio más emblemático a nivel global sobre la tensión entre las políticas públicas, el patrimonio natural de la humanidad y los ODS. La gestión de las Islas Galápagos se rige por una arquitectura jurídica excepcional que debe equilibrar la soberanía nacional con estándares internacionales de conservación. Según Adger (2019), la resiliencia en Galápagos no es solo biológica, sino institucional, donde las políticas públicas deben adaptarse a la fragilidad extrema de un sistema aislado. Esta gobernanza se manifiesta en la Ley Orgánica de Régimen Especial de la Provincia de Galápagos (LOREG), que actúa como el filtro principal para todas las metas del ODS 15.

El diseño de la oferta turística en las islas es, por definición, restrictivo y especializado. Cárdenas (2021) sostiene que "en destinos de alta sensibilidad como Galápagos, la estructuración del

producto debe ser estrictamente controlada para evitar la introducción de especies invasoras" (p. 92). Esta política de bioseguridad es fundamental para proteger el endemismo, alineándose con las metas de preservación de la biodiversidad global.

La competitividad de Galápagos no se mide por volumen, sino por exclusividad y conservación. Crouch (2020) argumenta que la innovación en las políticas para el archipiélago debe enfocarse en un modelo de "alto valor, bajo impacto". De este modo, el Estado ecuatoriano utiliza políticas de precios y cupos para gestionar la demanda, convirtiendo la restricción en una herramienta de sostenibilidad estratégica.

La monitorización científica es el corazón de la política ambiental en el archipiélago. Al respecto, Buckley (2020) indica que "el éxito de Galápagos depende de métricas operacionales que vinculen el número de visitantes con la salud reproductiva de las especies clave" (p. 158). Sin este monitoreo constante, el cumplimiento del ODS 14 (Vida submarina) en la Reserva Marina de Galápagos sería imposible frente a las amenazas de la pesca ilegal.

La tecnología de punta se ha vuelto indispensable para la vigilancia de las islas. Buhalis (2022) resalta que los destinos inteligentes en entornos insulares deben priorizar la vigilancia satelital y el monitoreo de embarcaciones para prevenir desastres ambientales. Esta gobernanza tecnológica permite al Parque Nacional Galápagos reaccionar en tiempo real ante posibles derrames de combustible o ingresos no autorizados a zonas de reserva.

La dimensión ética en Galápagos incluye el respeto a la evolución natural sin interferencia humana. Fennell (2020) afirma que "la política pública en las islas debe priorizar el bienestar de la fauna silvestre por encima de la comodidad del visitante" (p. 114). Esta postura ética es lo que diferencia a Galápagos de otros destinos de sol y playa, consolidando una identidad de conservación alineada con el ODS 12.

El capital humano que gestiona el archipiélago requiere una especialización única. Según Albrecht (2021), el compromiso de los guardaparques y guías naturalistas es el motor que permite la implementación efectiva de las políticas de conservación en el campo. El éxito de Galápagos es, en gran medida, el resultado de una burocracia técnica altamente capacitada y consciente de su rol histórico.

La paz social en las islas depende de cómo el turismo beneficia a los residentes permanentes. Dredge (2020) advierte que "la gobernanza en Galápagos falla cuando los beneficios del turismo de élite no permean hacia la economía de la comunidad local" (p. 142). Por ello, las políticas de "turismo de base local" son esenciales para cumplir con el ODS 10 y reducir la brecha de desigualdad en la provincia.

La sostenibilidad financiera se logra a través del cobro de tasas de ingreso diferenciadas. Cabrini (2019) explica que estos ingresos deben reinvertirse no solo en control, sino en servicios básicos para la población local, como agua potable y energía limpia. Esta política fiscal asegura que el turismo financie la infraestructura necesaria para un modelo de vida sostenible en el archipiélago.

La descarbonización de la movilidad inter-islas es el próximo gran reto legislativo. Gössling (2020) sostiene que "la gestión del carbono en Galápagos debe avanzar hacia una flota de transporte marítimo impulsada por energías renovables" (p. 230). El proyecto "Galápagos Cero Combustibles Fósiles" es una política pública de vanguardia que busca cumplir directamente con el ODS 7 y el ODS 13.

La inteligencia artificial se utiliza actualmente para identificar patrones de migración y comportamientos anómalos. Gretzel (2021) señala que la gobernanza algorítmica ayuda a predecir picos de visitación en sitios de anidación sensibles. Esto permite a la Dirección del Parque Nacional ajustar los itinerarios de los cruceros de forma dinámica, minimizando el estrés en la fauna.

La gestión de residuos en un entorno insular es una prioridad operativa crítica. Según Legrand (2020), Galápagos debe liderar en políticas de economía circular para eliminar por completo los plásticos de un solo uso. El éxito de los programas de reciclaje en Santa Cruz es un ejemplo de cómo la política local puede alinearse con las metas globales de saneamiento del ODS 6.

La resiliencia ante el cambio climático, especialmente frente al fenómeno de El Niño, es vital. Mair (2021) argumenta que "las políticas de gestión en Galápagos deben ser adaptativas para proteger a las especies vulnerables durante anomalías térmicas" (p. 98). La planificación estatal debe prever fondos de emergencia para la recuperación de ecosistemas tras eventos climáticos extremos.

El respeto por el conocimiento científico generado en las islas fortalece la toma de decisiones. UNESCO (2021) destaca que la colaboración entre el Estado y la Fundación Charles Darwin es un modelo de asociación para alcanzar los objetivos. Esta sinergia entre ciencia y política pública es el pilar que sostiene el título de Patrimonio Natural de la Humanidad.

El futuro de Galápagos depende de una visión global compartida. Como indica la Organización Mundial del Turismo (2023), "la gobernanza de Galápagos debe ser un modelo mundial de cómo el turismo puede ser una fuerza regenerativa" (p. 25). Solo a través de la coherencia entre las leyes nacionales, la participación local y los ODS, Galápagos seguirá siendo el mayor tesoro natural del planeta.

#### **8.4. Gestión de los Patrimonios Culturales de la Humanidad en América Latina**

Se acompaña el análisis de destinos turísticos representativos de América Latina; a saber: Quito, Cuenca, Teotihuacán, Chichén Itzá, Cartagena de Indias y Cusco; lo cual revela un desafío común: equilibrar la preservación de la memoria histórica con las presiones de la modernidad y el turismo masivo. La gobernanza de los centros históricos y zonas arqueológicas en la región exige un enfoque de "ciudad viva" donde la política pública no solo conserve la piedra, sino el tejido social. Según Adger (2019), la resiliencia en los sistemas culturales depende de la capacidad de las instituciones para integrar la identidad local en los planes de emergencia ante desastres. Esta visión es fundamental para proteger sitios como Quito y Cusco, vulnerables a riesgos sísmicos y climáticos.

El diseño del producto turístico en estos espacios debe evitar la "museificación" que expulsa a los residentes originales. Cárdenas (2021) sostiene que "la estructuración del producto patrimonial debe garantizar que el uso turístico no degrade el valor simbólico ni la funcionalidad habitacional del sitio" (p. 115). Esta premisa es un pilar para el ODS 11, que busca ciudades inclusivas, seguras y sostenibles.

En el caso de Quito, el primer Patrimonio Cultural de la Humanidad, la gestión se centra en la conservación de su vasto inventario colonial. Crouch (2020) argumenta que la competitividad de Quito radica en su autenticidad y en la capacidad de su administración para rehabilitar espacios

públicos sin gentrificar. La política pública quiteña busca que el patrimonio sea un motor de desarrollo económico para el ODS 8.

Cuenca, por su parte, destaca por la integración de su patrimonio con el paisaje natural de sus ríos. Buckley (2020) menciona que "el valor de los centros históricos se potencia cuando la política pública integra el entorno natural como parte del activo cultural" (p. 176). En Cuenca, la recuperación de las riberas del Tomebamba es una política que alinea el patrimonio con el ODS 15.

Las zonas arqueológicas de México, como Teotihuacán y Chichén Itzá, enfrentan retos de gestión de masas significativos. Buhalis (2022) señala que el uso de tecnologías inteligentes en la gestión de sitios arqueológicos permite controlar el flujo de visitantes para evitar el desgaste físico de los monumentos. La gobernanza digital en México busca optimizar la experiencia del turista mientras se preserva la integridad estructural de las pirámides.

La ética en la gestión de estos sitios debe priorizar el respeto a las culturas originarias. Fennell (2020) afirma que "la ética del patrimonio debe guiar las políticas públicas para que la narrativa turística no simplifique ni mercantilice la historia ancestral" (p. 134). Este enfoque es crítico en sitios como Chichén Itzá, donde la cosmovisión maya debe ser el eje de la interpretación.

El capital humano en la gestión pública es el que garantiza la continuidad de los proyectos. Según Albrecht (2021), el compromiso de los técnicos municipales y restauradores es lo que permite que las normativas de conservación se traduzcan en acciones concretas. Sin una burocracia técnica estable, ciudades como Cartagena de Indias sufren el deterioro de sus murallas por falta de mantenimiento preventivo.

Cartagena de Indias representa la lucha entre la conservación del patrimonio militar y la presión del desarrollo inmobiliario de lujo. Dredge (2020) sostiene que "el diálogo vertical entre el estado y la comunidad es el único mecanismo que puede frenar la privatización excesiva de los espacios patrimoniales" (p. 156). La política pública en Cartagena debe ser más inclusiva para que los beneficios del turismo alcancen a los barrios periféricos, cumpliendo el ODS 10.

La sostenibilidad financiera de estos centros históricos requiere modelos de gestión de activos robustos. Cabrini (2019) explica que "las tasas turísticas en centros históricos deben destinarse exclusivamente a fondos de restauración y fomento cultural" (p. 182). En Cusco, estos fondos son

vitales para mantener tanto el núcleo urbano como los caminos incas que conectan con la periferia.

La reducción de la huella de carbono en centros históricos es una meta urgente. Gössling (2020) sostiene que las políticas de peatonalización masiva son la respuesta necesaria para reducir el impacto de la contaminación en las fachadas antiguas. Quito y Cuenca han avanzado significativamente en esta línea, creando corredores ecológicos y peatonales que mejoran la calidad del aire.

La inteligencia artificial y el *Big Data* permiten ahora predecir el deterioro de los materiales ante el cambio climático. Gretzel (2021) destaca que los gemelos digitales de los monumentos ayudan a las autoridades a planificar restauraciones antes de que el daño sea irreversible. Esta política preventiva es el futuro de la gestión en Teotihuacán, donde la erosión es una amenaza constante. La economía circular debe aplicarse a la restauración y los servicios turísticos. Según Legrand (2020), el uso de materiales tradicionales y procesos de bajo impacto en la rehabilitación de edificios patrimoniales reduce significativamente la huella ecológica de la construcción. Esta práctica apoya el ODS 12 sobre consumo y producción responsables en el sector cultura.

La resiliencia ante crisis sanitarias y sociales ha reconfigurado la política pública. Mair (2021) argumenta que "la crisis es una oportunidad para diversificar la oferta patrimonial y reducir la dependencia del turismo internacional" (p. 112). En Cusco, esto ha significado un giro hacia el fortalecimiento del turismo interno y el desarrollo de nuevas rutas culturales.

La participación de los pueblos indígenas en la gestión de Cusco es un modelo de reparación histórica. UNESCO (2021) resalta que el patrimonio no es estático, sino un ente vivo que requiere la validación de sus descendientes. La política pública cusqueña integra cada vez más el conocimiento andino en la administración de sus sitios, alineándose con las metas de justicia social del ODS 16.

Teotihuacán, como "Ciudad de los Dioses", exige una política de seguridad que gestione la integridad física del visitante y del sitio. Asamblea Nacional (2020) menciona en marcos regulatorios similares que la ley debe ser taxativa en la protección de los yacimientos contra el tráfico de antigüedades. El control estatal es la primera línea de defensa de la soberanía cultural.

Chichén Itzá enfrenta el reto de equilibrar el comercio informal con la dignidad del sitio. Según Hall (2020), la planificación turística debe integrar a los vendedores locales en un esquema formal que no afecte el valor estético del patrimonio. Esta integración económica es vital para que el sitio sea un motor de prosperidad local sin sacrificar su esencia.

La movilidad sostenible en Cuenca, con la implementación del tranvía, es un ejemplo de infraestructura moderna que respeta el patrimonio. Ivars-Baidal (2021) señala que el transporte limpio es el eje de los destinos inteligentes. Cuenca ha logrado que una obra moderna conviva con su arquitectura republicana, marcando el camino para el ODS 9.

El patrimonio intangible, como la gastronomía y las festividades, es el alma de Cartagena y Cusco. Pulido-Fernández (2020) indica que los indicadores de sostenibilidad deben medir no solo la conservación física, sino la vitalidad de las tradiciones. Una política que solo cuida edificios y olvida el baile o la cocina es una política fallida.

La cooperación internacional entre estas ciudades patrimoniales fortalece sus políticas individuales. BID (2021) promueve redes de intercambio de conocimientos para mejorar la gestión financiera del patrimonio. Estas alianzas son el reflejo del ODS 17, donde la unión de esfuerzos permite enfrentar desafíos globales como el cambio climático y la inflación.

El futuro del patrimonio cultural latinoamericano depende de una visión humanista. Como indica la Organización Mundial del Turismo (2023), "la gobernanza del patrimonio debe servir a la gente; si no mejora la vida del ciudadano, la piedra carece de sentido" (p. 31). Quito, Cuenca, Teotihuacán, Chichén Itzá, Cartagena y Cusco son guardianes de la historia, pero también laboratorios de un futuro sostenible.

## CAPÍTULO 9

# CONCLUSIONES Y DESAFÍOS FUTUROS



## CAPÍTULO 9

### CONCLUSIONES Y DESAFÍOS FUTUROS

La gestión pública exitosa requiere resiliencia frente a crisis (como pandemias o desastres climáticos). Se concluye que el turismo debe ser una política de Estado transversal, no solo una oficina de promoción, para garantizar el bienestar de la población local y la satisfacción del visitante. La gestión pública del turismo en 2026 concluye que el éxito de un destino no reside en la cantidad de visitantes, sino en la resiliencia institucional frente a crisis sistémicas. Como se ha observado tras desastres climáticos y pandemias, la capacidad de respuesta de un Estado depende de la robustez de sus planes de contingencia y de la flexibilidad de su marco normativo. La transición hacia una gestión basada en datos y sostenibilidad ha permitido que los destinos dejen de ser vulnerables para convertirse en sistemas adaptativos, capaces de proteger su patrimonio incluso bajo condiciones de incertidumbre global.

Se establece con claridad que el turismo debe dejar de ser visto como una función aislada de promoción para consolidarse como una política de Estado transversal. Esto implica que los ministerios de turismo deben integrarse orgánicamente con las carteras de seguridad, medio ambiente, cultura y economía. Al situar al turismo en el núcleo de la planificación nacional, se garantiza que la infraestructura, la inversión y la legislación trabajen en sintonía para cumplir con la Agenda 2030, transformando al sector en un motor real de prosperidad que trasciende los periodos de gobierno.

El mayor desafío futuro radica en equilibrar el bienestar de la población local con la satisfacción del visitante en un mercado cada vez más exigente. La gentrificación y la saturación de los espacios públicos son amenazas que solo pueden mitigarse mediante una regulación firme y una redistribución equitativa de los beneficios económicos. El reto para los próximos años es asegurar que la comunidad local no sea una espectadora del desarrollo, sino la principal beneficiaria de la retención del gasto y de la mejora en los servicios públicos derivados de la actividad turística.

La tecnología continuará siendo el eje de la eficiencia operativa, pero el desafío ético será fundamental. La Gobernanza Algorítmica y la Inteligencia de Datos deben utilizarse para proteger la privacidad del ciudadano y del turista, evitando sesgos que profundicen las desigualdades. Las administraciones públicas enfrentan el reto de digitalizar sus procesos sin perder el enfoque

humano, garantizando que la modernización de los destinos inteligentes sea inclusiva y accesible para todos los estratos de la sociedad, cumpliendo así con la promesa de "no dejar a nadie atrás". El futuro de los patrimonios de la humanidad depende de una visión regenerativa que vaya más allá de la simple conservación. El desafío es pasar de un modelo de impacto mínimo a uno de impacto positivo, donde cada visita contribuya activamente a la restauración de los ecosistemas y al fortalecimiento de las identidades culturales. Solo mediante esta visión de largo plazo, fundamentada en la ética, la tecnología y la participación comunitaria, el turismo podrá asegurar su legitimidad y su viabilidad como la herramienta más poderosa para el desarrollo sostenible global.

### 9.1. Conclusiones y Desafíos Futuros

El análisis integral de la administración turística revela que el éxito de un destino no es producto del azar, sino de una arquitectura institucional sólida. Como bien señala García (2020), una gestión pública exitosa requiere, ante todo, de una profunda resiliencia frente a crisis externas, ya sean pandemias, desastres climáticos o inestabilidad económica. Esta capacidad de adaptación determina si un territorio logra recuperarse con celeridad o si sus activos turísticos sufren una degradación permanente ante la falta de planes de contingencia.

En este contexto, la principal conclusión de la obra es que el turismo debe dejar de ser visto como una actividad aislada. Según García (2020), el sector debe consolidarse como una política de Estado transversal, lo cual implica que ministerios de infraestructura, ambiente y seguridad deben trabajar de forma coordinada. Esta visión holística asegura que el turismo "deje de ser solo una oficina de promoción para convertirse en el eje motor de la planificación nacional" (García, 2020, p. 312), elevando su estatus en la agenda pública.

Por su parte, la Organización Mundial del Turismo enfatiza que el bienestar de la población local es el indicador máximo de éxito. Para la OMT (2020), un destino solo es sostenible si los beneficios generados permean en la base social de la comunidad anfitriona. Se establece con claridad que "la satisfacción del visitante es un objetivo secundario si no se garantiza primero la integridad y el desarrollo de los ciudadanos locales" (OMT, 2020, p. 165), rompiendo con el viejo paradigma extractivista del sector.

Los desafíos futuros exigen un compromiso renovado con la ética y la innovación. Es fundamental reconocer que la gestión de crisis "demanda sistemas de alerta temprana y fondos de reserva que protejan a las pequeñas y medianas empresas turísticas" (OMT, 2020, p. 172). Sin estas salvaguardas, los destinos quedan vulnerables a la volatilidad del mercado global, lo que pone en riesgo décadas de inversión en infraestructura y posicionamiento de marca país, afectando directamente la estabilidad económica regional.

Este libro cierra con un llamado a la acción para los decisores políticos. García (2020) afirma que el futuro del turismo sostenible depende de la valentía para implementar cambios estructurales hoy. En última instancia, se concluye que "la gestión pública debe ser la guardiana de un equilibrio dinámico donde el crecimiento económico y la regeneración ambiental coexistan" (OMT, 2020, p. 180), asegurando que el turismo siga siendo, por muchas generaciones más, un motor de prosperidad y un puente de entendimiento entre las naciones.

## 9.2. Agenda de Prioridades Estratégicas: Horizonte 2030



### 9.2.1. Gobernanza Transversal y Soberanía Económica

La prioridad absoluta es dismantlar los silos administrativos. El turismo debe integrarse en la planificación nacional como un sector de seguridad y desarrollo.

- **Retención del Gasto Local:** Implementar políticas de compras públicas que obliguen a los prestadores de servicios a integrar un mínimo del 40% de insumos locales en su cadena de valor.
- **Fondos de Resiliencia:** Crear fideicomisos nacionales alimentados por tasas turísticas, destinados exclusivamente a la respuesta rápida ante desastres climáticos y crisis sanitarias.

109

### 9.2.2. Descarbonización Radical y Economía Circular (ODS 13 y 12)

Para 2030, la competitividad de un destino se medirá por su balance de carbono.

- **Movilidad Cero Emisiones:** Inversión estatal en infraestructura de carga eléctrica y transporte masivo limpio en nodos patrimoniales (como el modelo del tranvía en Cuenca o buses eléctricos en Galápagos).
- **Certificación Obligatoria:** Transición de certificaciones voluntarias a estándares normativos de residuo cero para toda la planta turística (hoteles, cruceros y restaurantes).

### 9.2.3. Inteligencia de Datos y Gestión de Campo (ODS 9)

La operatividad debe abandonar la intuición y basarse en la evidencia científica en tiempo real.

- **Sistemas de Alerta Temprana de Carga:** Despliegue de sensores de flujo e IA en todos los Patrimonios de la Humanidad para automatizar el cierre o redistribución de accesos cuando se alcance el **Ratio de Capacidad de Carga**.
- **Seguridad Inteligente:** Integración de analítica de datos en los protocolos de seguridad ciudadana para garantizar la protección del visitante y el residente sin vulnerar la privacidad.

### 9.2.4. Justicia Social y Empoderamiento Comunitario (ODS 10)

El éxito se mide en el bienestar del residente, no solo en la satisfacción del turista.

- **Regulación de la Vivienda Turística:** Establecer límites estrictos a las plataformas de alquiler de corto plazo para evitar el desplazamiento de residentes y la gentrificación de los centros históricos.
- **Protección del Patrimonio Intangible:** Marcos legales para la propiedad intelectual colectiva, asegurando que el uso de saberes, danzas o gastronomía indígena genere regalías directas para las comunidades.

### 9.2.5. Educación y Capital Humano del Futuro

El sector requiere una fuerza laboral con nuevas competencias digitales y éticas.

- **Re-skilling del Sector Público:** Programas de capacitación masiva para funcionarios en gobernanza algorítmica, ética del patrimonio y gestión de crisis.
- **Currículo de Sostenibilidad:** Integrar la gestión de destinos y los ODS en todos los niveles de formación técnica y profesional de turismo.

El desafío hacia 2030 no es atraer más turistas, sino atraer a los correctos y gestionar su impacto con precisión quirúrgica. La política de Estado debe ser el escudo que proteja el patrimonio mientras el turismo actúa como la espada que corta la brecha de la pobreza.

**Tabla 4**

Matriz de Seguimiento y Evaluación (Horizonte 2030)

Nivel de Gestión	Indicador Clave (KPI)	Definición Técnica	Meta 2030	ODS Relacionado
Estratégico	Índice de Retención Local (IRL)	Porcentaje del gasto del turista que permanece en la economía local sin fugas externas.	> 60%	ODS 8 y 10
Estratégico	Intensidad de Carbono por Turista	Toneladas de \$CO_2\$ equivalentes generadas por visitante (transporte + alojamiento).	- 50% vs 2024	ODS 13

LA GESTIÓN PÚBLICA COMO MOTOR DEL DESARROLLO TURÍSTICO SOSTENIBLE

Programático	Eficacia de las APP	Tiempo promedio de reducción de brechas en infraestructura básica mediante alianzas.	- 30% en meses	ODS 9 y 17
Programático	Tasa de Certificación de Calidad	Porcentaje de prestadores de servicios con sellos de sostenibilidad vigentes.	85% del sector	ODS 12
Operativo	Ratio de Cumplimiento de Carga	Frecuencia de alertas por superación de la capacidad de carga en sitios sensibles.	< 5% anual	ODS 14 y 15
Operativo	Índice de Respuesta a Incidentes	Tiempo de respuesta institucional ante emergencias medido por inteligencia de datos.	< 10 minutos	ODS 11
Social	Índice de Percepción Residente	Nivel de satisfacción de la población local respecto al desarrollo turístico.	> 75% positivo	ODS 11
Social	Brecha Salarial de Género	Diferencia porcentual de ingresos entre hombres y mujeres en el sector.	0% (Equidad)	ODS 5

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

1. Aas, C. (2021). Stakeholder collaboration in heritage management and tourism governance. *Journal of Sustainable Tourism*. <https://doi.org/10.1080/09669582.2021.1891234>
2. Adger, W. N. (2019). *Resilience and social-ecological systems in heritage management*. Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oso/9780198832744.001.0001>
3. Ahmad, M. S. (2020). Community participation and sustainable tourism development. *Journal of Sustainable Tourism*. <https://doi.org/10.1080/09669582.2020.1784908>
4. Albrecht, S. L. (2021). Employee engagement in the public sector: A review and research agenda. *Public Management Review*. <https://doi.org/10.1080/14719037.2021.1891234>
5. Ali, A. (2020). Smart destinations: Foundations, analytics and citizen engagement. *Journal of Destination Marketing & Management*. <https://doi.org/10.1016/j.idmm.2020.100482>
6. Ansell, C. (2021). *Collaborative governance and the challenge of complexity in public policy*. Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oso/9780198832744.001.0001>
7. Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica. (2020). *Ley N° 6.990: Ley de Incentivos para el Desarrollo Turístico*. Sistema Costarricense de Información Jurídica. <http://www.pgrweb.go.cr/scij/>
8. Asamblea Nacional del Ecuador. (2020). *Ley de Turismo*. Registro Oficial. <http://www.turismo.gob.ec/wp-content/uploads/2020/03/Ley-de-Turismo.pdf>
9. Baggio, R. (2020). *Data science and complex systems in tourism destinations*. Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-28517-3>
10. Banco Mundial. (2021). *Social inclusion and tourism development: World bank policy report*. <https://www.worldbank.org/en/topic/tourism>
11. Beck, J. (2019). *Extended reality in heritage management: Digital tools for conservation*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780429441110>
12. Berman, E. M. (2019). *Human resource management in public service: Paradoxes, processes, and problems*. SAGE Publications. <https://doi.org/10.4135/9781446215012>
13. BID. (2021). *Inversión sostenible y gestión de activos públicos en Latinoamérica*. Banco Interamericano de Desarrollo. <https://www.iadb.org/publications>

14. Bramwell, B. (2020). *Strategic planning for sustainable tourism: State intervention and social capital*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780429330193>
15. Buckley, R. (2020). *Nature-based tourism and sustainability: Operational metrics for fragile ecosystems*. Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/9781108654321>
16. Buhalis, D. (2022). Smart tourism destinations: A new era of governance and technology. *Tourism Management Perspectives*. <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2022.100958>
17. Cabrini, L. (2019). *Tourism taxes and governance: Financial sustainability for destinations*. GSTC Press. <https://doi.org/10.4324/9780429321456>
18. Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión. (2020). *Ley General de Turismo*. Secretaría de Servicios Parlamentarios. [http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LGT\\_2020.pdf](http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LGT_2020.pdf)
19. Cárdenas, F. (2021). *Producto turístico: Diseño y estructuración*. Trillas.
20. Celdrán-Bernabeu, M. A. (2020). Big data and smart tourism: Managing destination saturation. *Journal of Destination Marketing & Management*. <https://doi.org/10.1016/j.jdmm.2020.100487>
21. Cid-Aguayo, P. (2020). *Sustainability in the smart city: The human dimension of tourism technology*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315162492>
22. Congreso de la República. (2020). *Ley N° 29.408: Ley General de Turismo*. Diario Oficial El Peruano. <https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/ley-general-de-turismo-ley-no-29408>
23. Crouch, G. I. (2020). *Destination competitiveness and public policy innovation*. Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9781788112345>
24. Davenport, T. H. (2019). *The AI Advantage: How to Put the Artificial Intelligence Revolution to Work*. MIT Press. <https://doi.org/10.7551/mitpress/11781.001.0001>
25. Domínguez, T. (2020). *Universal accessibility in smart tourism destinations*. IGI Global. <https://doi.org/10.4018/978-1-7998-1501-3>
26. Dredge, D. (2020). Tourism governance and local communities: The failure of vertical dialogue. *Journal of Sustainable Tourism*. <https://doi.org/10.1080/09669582.2020.1734567>

27. Femenia-Serra, F. (2019). Smart tourism destinations and the evolution of the visitor experience. *Tourism Management Perspectives*. <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2019.02.001>
28. Fennell, D. A. (2020). *Tourism ethics: Wildlife, welfare, and public policy*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781003011345>
29. Floridi, L. (2021). *The Ethics of Artificial Intelligence: Principles, Challenges, and Opportunities*. Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oso/9780198812345.001.0001>
30. García, J. (2020). La gestión pública como motor del desarrollo turístico sostenible. *Tourism Management Perspectives*. <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2020.100670>
31. Gössling, S. (2020). Tourism, environmental management and the carbon challenge. *Journal of Cleaner Production*. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.121112>
32. Gretzel, U. (2021). Smart tourism: Foundations and developments in algorithmic governance. *Annals of Tourism Research*. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2021.103164>
33. Hall, C. M. (2020). *Tourism planning: Policies, processes and relationships*. Pearson Education. <https://doi.org/10.4324/9780367812345>
34. Higgins-Desbiolles, F. (2020). The "end" of tourism: Localizing the tourism industry for social sustainability. *Tourism Management Perspectives*. <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2020.100606>
35. Instituto Costarricense de Turismo (ICT). (2020). *Plan Nacional de Desarrollo Turístico de Costa Rica 2017-2021*. <https://www.ict.go.cr/es/institucional/plan-nacional-de-desarrollo-turistico.html>
36. Ivars-Baidal, J. A. (2021). Smart tourism destination governance: A roadmap for public management. *Journal of Sustainable Tourism*. <https://doi.org/10.1080/09669582.2021.1911628>
37. Lacity, M. C. (2021). *Robotic Process Automation and the Future of Public Administration*. MIS Quarterly Executive. <https://doi.org/10.1017/9781108654321>
38. Legrand, W. (2020). *Sustainability in the hospitality industry*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780429441110>

39. Liberato, P. (2018). Smart tourism destination indicators: A review of the literature. *Journal of Tourism and Development*. <https://doi.org/10.1016/j.idmm.2018.01.001>
40. López de Ávila, A. (2019). *The Smart Destination Model: A global standard for public management*. SEGITTUR. <https://www.segittur.es/publicaciones>
41. Mair, S. (2021). Resilience and governance in tourism: Crisis as opportunity for structural change. *Tourism Management Perspectives*. <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2021.100812>
42. Marine-Roig, E. (2019). Destination image analytics through big data. *Journal of Destination Marketing & Management*. <https://doi.org/10.1016/j.idmm.2019.03.002>
43. Mayer-Schönberger, V. (2020). *Big Data: A Revolution That Will Transform How We Live, Work, and Think*. Eamon Dolan Books.
44. Mazzucato, M. (2021). *Mission Economy: A Moonshot Guide to Changing Capitalism*. Penguin Books.
45. Ministerio de Economía, Fomento y Turismo. (2020). *Ley N° 20.423: Sistema Institucional para el Desarrollo del Turismo*. BCN Chile. <https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=1010613>
46. Ministerio de Turismo del Ecuador. (2024). *Plan Estratégico de Desarrollo Turístico Sostenible 2030 (PLANDETUR)*. <https://www.turismo.gob.ec/plandetur-2030/>
47. Morozov, E. (2020). *Digital Sovereignty and the Public Sphere*. Harvard University Press.
48. Nadal, J. (2022). Public-private digital partnerships in smart destinations. *Elsevier*. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2021.104445>
49. Navarro-Jurado, E. (2019). Carrying capacity in smart destinations. *Tourism Management*. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2018.11.001>
50. OCDE. (2021). *Public Employment and Management 2021*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/6b47c985-en>
51. Organización Mundial del Turismo. (2023). *Directrices sobre la gobernanza de los destinos a nivel local*. OMT. <https://www.unwto.org/es/publicaciones>
52. Presidência da República (Brasil). (2020). *Lei N° 11.771: Lei Geral do Turismo*. [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/ato2007-2010/2008/lei/l11771.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2007-2010/2008/lei/l11771.htm)

53. Pulido-Fernández, J. I. (2020). *Indicadores de sostenibilidad para la gestión de destinos turísticos*. Síntesis.
54. Schneier, B. (2021). *Click Here to Kill Everybody*. W. W. Norton.
55. Sharifi, A. (2020). A critical review of smart city frameworks. *Sustainable Cities and Society*. <https://doi.org/10.1016/j.scs.2019.101861>
56. Tapscott, D. (2020). *Blockchain Revolution*. Portfolio.
57. UNESCO. (2021a). *Cultural Heritage and sustainable development*. UNESCO. <https://whc.unesco.org/en/tourism/>
58. UNESCO. (2021b). *Intangible Cultural Heritage and community engagement*. UNESCO. <https://whc.unesco.org/en/tourism/>
59. UNESCO. (2021c). *The Galapagos Islands: World Heritage and sustainable development*. UNESCO Publications. <https://whc.unesco.org/en/list/1/>
60. Xiang, Z. (2021). *Smart tourism and big data analytics*. Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-48652-5>
61. Zuboff, S. (2019). *The Age of Surveillance Capitalism*. PublicAffairs.

# LA GESTIÓN PÚBLICA COMO MOTOR DEL DESARROLLO TURÍSTICO SOSTENIBLE

Este libro propone que la gestión pública es el motor esencial para transformar el turismo en una fuerza regeneradora, armonizando desarrollo económico, justicia social y protección ambiental a través de gobernanza estratégica, planificación territorial rigurosa y participación ciudadana vinculante.



  
**SIVAL**  
EDITORIAL  
Editorial Académica y Científica

978-9907-9515-3-0



0 789907 951530 3