


# VISIÓN PATRIMONIAL DE LA GESTIÓN Y OPERACIÓN TURÍSTICA



**SIVAL**  
EDITORIAL

Editorial Académica y Científica

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

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

## DATOS TÉCNICOS DE PUBLICACIÓN INTERNACIONAL

Título: Visión patrimonial de la gestión y operación turística

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

Editor: Editorial SIVAL

Diseño de tapa: Editorial SIVAL

Corrección de estilo: Editorial SIVAL

Formato: PDF

Páginas: 161 pág.

Requisitos de sistema: Adobe Acrobat Reader

ISBN: 978-9942-7419-9-8

DIEGO MAURICIO CALVOPÍÑA ANDRADE

Universidad Nacional de Chimborazo

dcalvopina@unach.edu.ec

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

BACILIO SEGUNDO POMAINA PILAMUNGA

Universidad Intercultural de las Nacionalidades y Pueblos Indígenas Amawtay  
Wasi

bacilio.pomaina@uaw.edu.ec

<https://orcid.org/0000-0003-1700-1969>

ROBERTO CARLOS VEGA BONILLA

Universidad Nacional de Chimborazo

roberto.vega@unach.edu.ec

<https://orcid.org/0009-0003-9874-0460>

CARLOS FERNANDO INGA AGUAGALLO

Universidad Intercultural de las Nacionalidades y Pueblos Indígenas Amawtay  
Wasi

carlos.inga@uaw.edu.ec

<https://orcid.org/0000-0003-1929-4427>

MARGOTH ISABEL CALI PEREIRA

Universidad Nacional de Chimborazo

mcali@unach.edu.ec

<https://orcid.org/0009-0008-6484-9421>

### PRÓLOGO

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

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

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

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

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

## INDICE

PRÓLOGO .....	5
INDICE .....	7
CAPÍTULO 1 .....	9
1.1    Fundamentos del patrimonio en el ecosistema turístico .....	9
1.1.1. Objetivos de la fundamentación patrimonial.....	10
1.1.2. Definición y clasificación .....	11
CAPÍTULO 2.....	44
2.1    Modelos de gestión de destinos patrimoniales .....	44
2.1.1    Estándares de gestión y capacidad de carga.....	44
2.1.2    Operación turística y experiencia del visitante .....	45
2.1.3    Indicadores de impacto y calidad en el turismo patrimonial.....	46
2.1.4    Capacidad de carga y gestión de flujos .....	46
2.1.5    Gobernanza participativa .....	48
2.1.6    Capacidad de carga.....	50
2.1.7    Gestión de flujos .....	51
2.1.8    Gestión turística .....	54
2.1.9    Coordinación interinstitucional en la gestión del destino .....	77
2.1.10    Marcos legales .....	80
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	88
DE LOS AUTORES .....	93

# CAPÍTULO 1



## CAPÍTULO 1

### 1.1 Fundamentos del patrimonio en el ecosistema turístico

Este apartado establece la base teórica fundamental, diferenciando con claridad entre el concepto de recurso turístico genérico y el activo patrimonial institucionalizado. Para lograr una gestión eficiente, se propone considerar tres aspectos fundamentales: la definición y clasificación del patrimonio material e inmaterial bajo la óptica de la UNESCO, la puesta en valor para transformar sitios en productos sin perder su esencia, y el equilibrio crítico entre sostenibilidad y rentabilidad. La transición del recurso al activo es un proceso ético y técnico que requiere una comprensión profunda de la historia y el valor simbólico de cada espacio, evitando la mercantilización excesiva que suele degradar la identidad local en favor del consumo masivo.

Ballart (2001) sostiene que el patrimonio no es solo un objeto del pasado, sino un valor social que requiere una gestión activa para su supervivencia en el mercado turístico; en especial cuando el turismo se deriva del comportamiento humano, lo cual es reflejo de la cultura que es dinámica y se transforma continuamente. Esto se complementa con la transformación de un bien cultural en un producto de consumo requiere un proceso de "puesta en valor" que equilibre la autenticidad con la accesibilidad (Ballart y Tresserras, 2001).

En todo caso; es preciso resaltar que el enfoque sistémico del turismo permite entender el patrimonio como el núcleo de atracción de la actividad (Sancho et al., 1998). Sobre lo mismo; la Organización Mundial del Turismo (OMT, 2019) define el turismo cultural como aquel cuya motivación esencial es aprender, descubrir y

experimentar los atractivos patrimoniales. Sobre el mismo asunto y sus derivaciones; se entiende por patrimonio inmaterial "los usos, representaciones, expresiones, conocimientos y técnicas que las comunidades reconocen como parte integrante de su patrimonio cultural" (UNESCO, 2003, p. 4).

La gestión sostenible del patrimonio debe priorizar la resiliencia de la comunidad local frente a la presión comercial (Timothy y Boyd, 2021)., lo cual implica enfrentar los desafíos por parte de los actores del destino. Según Smith (2015), el discurso patrimonial dominante a menudo ignora las interpretaciones populares en favor de las visiones institucionales, lo cual redundaría en un débil posicionamiento de la autenticidad local del patrimonio.

Ante ello, el Consejo Internacional de Monumentos y Sitios (ICOMOS, 2022) subraya que el cambio climático es la mayor amenaza para la integridad de los sitios históricos; que sumada al asunto ético son trascendentales en la gestión del turismo; de ahí que la ética en la interpretación patrimonial es el primer paso para una operación turística responsable (García, 2020, como se citó en Pérez, 2023); de lo cual se colige que el concepto de "patrimonio" ha evolucionado de la propiedad individual a la herencia colectiva de la humanidad (Real Academia Española, 2024).

### **1.1.1. Objetivos de la fundamentación patrimonial**

Los objetivos principales de este capítulo se centran en definir los criterios de autenticidad e integridad que deben regir cualquier intervención en sitios de interés cultural o natural. Se busca proporcionar a los gestores herramientas conceptuales que permitan identificar la vulnerabilidad de los activos frente a la presión turística, estableciendo límites claros para la explotación comercial. Asimismo, se pretende

sensibilizar a los actores del sector sobre la importancia de la conservación preventiva como la inversión más rentable a largo plazo, garantizando que el producto turístico mantenga su atractivo y su capacidad de generar ingresos sin comprometer su estructura física o su significado intangible para las comunidades residentes.

### 1.1.2. Definición y clasificación

#### 1.1.2.1. El patrimonio

De acuerdo con Prats (1997), el patrimonio no es un conjunto de objetos heredados por azar, sino una construcción social legitimada que responde a criterios culturales específicos de cada época. Dicha opinión se convierte en el pilar más disruptivo de la gestión patrimonial moderna, ya que desplaza el enfoque desde el objeto (la piedra, el cuadro, el monumento) hacia el sujeto (la sociedad que decide qué es importante). Para profundizar este concepto se analizan las siguientes dimensiones:



El Patrimonio como "Construcción Social" que significa que el patrimonio no "nace", se "hace". Un objeto del pasado no es patrimonio por el simple hecho de existir; se convierte en tal cuando un grupo humano le asigna un valor simbólico. Se enfatiza por ello la selección activa entendida bajo el precepto referido a que de todo

lo que heredamos del pasado, solo elegimos una pequeña fracción para conservar siendo esta elección un acto de voluntad política y social. Además, es preciso resaltar que el proceso de "patrimonialización" es el mecanismo por el cual un elemento de la vida cotidiana (como un mercado) o un resto arqueológico deja de ser algo "viejo" para convertirse en un "monumento" protegido.

La legitimación y el poder tiene que ver con la afirmación de que, si el patrimonio es una construcción, ¿quién decide qué se construye? Aquí entra en juego la legitimación. Ante lo cual es pertinente referir dos preceptos:

- **Criterios de época:** En el siglo XIX, se legitimaba lo monumental y lo estético (catedrales, palacios). Hoy, legitimamos lo inmaterial, lo industrial y lo popular. Esto demuestra que el patrimonio es un espejo de los valores del presente, no del pasado.
- **La narrativa oficial:** Históricamente, el patrimonio ha sido utilizado por los Estados para construir identidad nacional. Se legitima lo que refuerza una historia compartida y, a menudo, se olvida lo que resulta incómodo o doloroso (patrimonio disonante).

La subjetividad de los criterios culturales finalmente se refiere a que lo que hoy consideramos una obra maestra, en el futuro podría ser visto como irrelevante, y viceversa, lo cual conlleva a creer que la valoración del patrimonio es relativa y evolutiva; debido a que el patrimonio responde a criterios de identidad, educación y deleite estético, pero también a intereses económicos (turismo) y al hecho de que la tendencia actual busca que la legitimación no venga solo de los "expertos"

(historiadores, arquitectos), sino de la comunidad que vive y habita ese patrimonio. Si la sociedad no reconoce un objeto como propio, la protección legal es inútil.

En efecto, el patrimonio no es más que una invención y una construcción social cuya legitimación última reside en la capacidad de los poderes públicos y la sociedad civil para otorgarle un significado compartido. En este sentido, el patrimonio deja de ser una herencia pasiva para convertirse en una herramienta dinámica que responde a los criterios culturales y las necesidades ideológicas de cada época (García Canclini, 1999).

Para entender mejor estos aspectos, se menciona que la transformación de un bien cultural en un recurso aprovechable requiere un proceso técnico de adecuación que garantice su comprensión por parte del visitante (Ballart y Tresserras, 2001). Este concepto es el puente entre la conservación estática y la activación turística. Significa que un objeto con valor histórico no se convierte en "producto" por el solo hecho de abrir sus puertas; requiere una metamorfosis técnica para que el público pueda "leer" su significado. Para ello se sugiere considerar el presente análisis:

El Bien Cultural como "materia prima" vs. "recurso", de lo cual se colige que el bien cultural (un templo, una tradición, una ruina) tiene un valor intrínseco, pero suele ser críptico para el no experto. El proceso técnico de adecuación es lo que permite que ese valor sea extraído y aprovechado. Frente a lo cual hay que remarcar que muchos bienes han perdido su función original (una fortaleza que ya no defiende, un rito que ya no es sagrado).

La adecuación técnica debe "recontextualizar" el bien para que el visitante entienda qué fue y por qué es importante hoy, y que la puesta en valor del bien se

convierte en el acto de resaltar los atributos del bien mediante iluminación, restauración crítica y limpieza, transformando el "objeto viejo" en un "atractivo visual". Acto seguido, el proceso técnico de adecuación, entendido como la intervención es una fase puramente operativa y logística; sin ella, el bien puede ser dañado o el visitante puede frustrarse.

De forma complementaria, la accesibilidad y seguridad son asuntos necesarios a considerarse puesto que adecuar un bien implica dotarlo de senderos, barandillas, servicios básicos y planes de emergencia que no existían originalmente; se trata de una "domesticación" del espacio para el uso público que se complementa con la zonificación, que significa determinar qué partes del bien son visitables y cuáles deben quedar restringidas; se trata pues, de la aplicación física de la capacidad de carga que mencionamos anteriormente. Esta "domesticación" se refiere a las implementaciones físicas conocidas como facilidades turísticas o instalaciones que "facilitan" la experiencia del visitante. En otras palabras, permiten potenciar el turismo y extender la posibilidad de tiempo en un destino turístico.

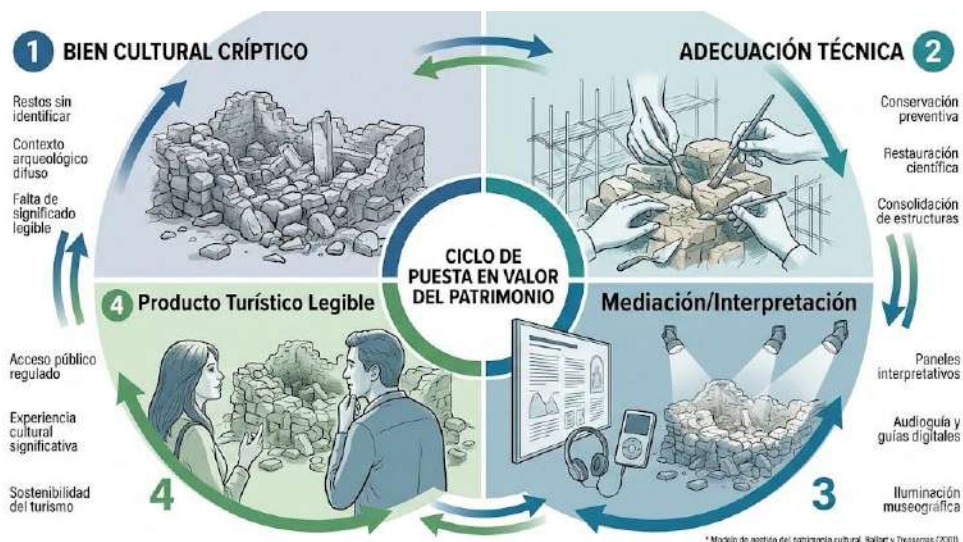
Finalmente, la garantía de comprensión, o mediación, que es en donde entra la interpretación del Patrimonio cobra importancia porque se trata de un recurso aprovechable que debe ser "legible" que debe tomar en cuenta el lenguaje ya sea curatorial o divulgativo; consistente en el proceso técnico que se encarga de traducir el lenguaje complejo de arqueólogos o historiadores a un lenguaje temático y emocional que resuene con el turista; así como también, los soportes de información implícita en la adecuación que incluye la instalación de paneles, audioguías o apps; de manera que si el visitante se va del sitio sin entender el "espíritu del lugar" (*Genius*

*Loci*), se podría entender que el proceso técnico ha fallado, aunque la logística sea perfecta.

Cabe anotar que se puede estructurar este análisis vinculando la logística con la comunicación; tal como sostiene Morales (2001), la transformación de un bien en recurso no es una intervención física agresiva, sino un ejercicio de mediación. En efecto, se puede colegir que el éxito de este proceso radica en que el gestor logre equilibrar la facilidad de uso (logística) con la facilidad de comprensión (interpretación), asegurando que el aprovechamiento económico no degrade la integridad del mensaje histórico (Tilden, 1977).

Se recalca también la posibilidad del riesgo de saturación turística, puesto que, si el proceso técnico de adecuación es excesivo, se corre el riesgo de convertir el bien cultural en un "parque temático" vacío de contenido, por lo que la adecuación debe ser mínima necesaria y máxima respetuosa. Que los atractivos luzcan más que los elementos complementarios. El turismo brilla por todo lo que atrae a la gente.

### 1.1.2.2. La puesta en valor



Al respecto de este tópico; el reto es la "comoditización", es decir, convertir algo único en una mercancía genérica. Según Ballart y Tresserras (2001), transformar un sitio en producto requiere un proceso de selección y adecuación física e intelectual para que el público pueda consumirlo sin destruir su significado original. La conservación y el uso merecen un equilibrio y la clave del éxito reside en no permitir que la función turística eclipse la función científica o histórica del bien cultural o natural (Choay, 2007).

Ham (2013) sostiene que, para no perder la esencia, el producto turístico debe estructurarse en torno a una "enseñanza moral" o tema central que conecte emocionalmente al visitante con el sitio. En efecto; la interdependencia entre el ser humano y su entorno resulta vital. Concomitante a la capacidad de carga, la transformación de un sitio natural en producto debe estar condicionada por límites estrictos de uso que respeten los ciclos de regeneración del ecosistema (Coccosis y Mexa, 2017). Ello, entendido como la autenticidad, ante lo cual, MacCannell (1976) advierte que, al crear un producto turístico, se suele caer en la "autenticidad escenificada", donde el sitio se convierte en un escenario vacío si no se mantiene el vínculo con la comunidad local.

Es lógico admitir que se precisa diseñar la experiencia. Un sitio histórico se convierte en producto a través de la narrativa; el diseño debe guiar al visitante por una historia, no solo por un espacio físico (Pine y Gilmore, 2011). En este contexto; la participación local es capital. De acuerdo con Tosun (2000), la esencia de un sitio se protege mejor cuando los residentes locales son los principales intérpretes y beneficiarios del producto turístico creado, recordando que cualquier

infraestructura turística añadida a un sitio patrimonial debe ser reversible y visualmente armónica para no alterar la integridad del paisaje original (ICOMOS, 1999). Esto requiere educación y acompañamiento.

Para Tilden (1977), la transformación de un sitio no busca meramente entretener, sino provocar una nueva actitud en el visitante respecto a la conservación del patrimonio, lo cual implica enfatizar respecto del valor simbólico. El producto turístico patrimonial fracasa si el valor de cambio (precio) termina siendo más importante que el valor simbólico (identidad) que el sitio representa para la humanidad (Prats, 1997).

Transformar un activo patrimonial en un producto comercializable es un ejercicio de alta precisión técnica. Como sugieren Ballart y Tresserras (2001), este proceso de "puesta en valor" debe ser selectivo. Para evitar la pérdida de esencia, es fundamental aplicar técnicas de interpretación que, según Ham (2013), permitan al turista comprender la profundidad del sitio más allá de la simple observación. Si la rentabilidad se prioriza sobre la integridad, corremos el riesgo de caer en la "escenificación" (MacCannell, 1976), convirtiendo la historia o la naturaleza en un parque temático carente de alma.

### **1.1.2.3. La ética en el turismo**

La Carta Internacional sobre Turismo Cultural (ICOMOS, 1999) establece que los programas turísticos deben fomentar el respeto por la integridad de los sitios y las aspiraciones de las comunidades locales, cuyo concepto representa el imperativo ético y social de la gestión turística moderna. Establece que un programa turístico no es un éxito si genera beneficios económicos a costa de la erosión física del

monumento o del desplazamiento de quienes lo habitan. Es la transición del "turismo como industria extractiva" al "turismo como herramienta de desarrollo humano y conservación".

Sobre el respeto por la integridad de los sitios se infiere que la "integridad" no se refiere solo a que las piedras no se caigan; es un concepto mucho más profundo que abarca la unidad del bien y su mensaje; por lo que la integridad física y forman parte de un programa turístico que debe evitar la degradación material (erosión, humedad por respiración, vandalismo), pero también la pérdida de función. Si un templo sagrado se convierte exclusivamente en una cafetería, se ha respetado la estructura, pero se ha destruido su integridad simbólica.

Así también; cabe tratar la gestión de la fragilidad que lía un mensaje claro, que los programas deben diseñarse desde la "vulnerabilidad del sitio" que implica que la oferta turística debe adaptarse al bien, y no el bien a la oferta. Si el sitio es frágil, el programa debe ser de baja densidad, alta calidad y alto valor educativo.

Respecto de este acápite, es pertinente manifestar sobre las aspiraciones de las comunidades locales, si se lo conceptúa como un componente de justicia social. De hecho; históricamente, las comunidades han sido vistas como "decorado" o como "obstáculos" para el turismo.

Este concepto revierte esa lógica; por lo que se sugiere la autodeterminación turística, mediante la cual, las comunidades no solo deben recibir empleo (limpieza, vigilancia), sino deben tener voz en cómo quieren que se cuente su historia y qué partes de su vida privada están dispuestas a compartir.

Por ello; se propone evitar la "Gentrificación Turística", consistente en un programa respetuoso que vigila que el aumento del turismo no encarezca el costo de vida de los residentes ni los expulse de sus centros históricos, poniendo énfasis en las aspiraciones de la comunidad que suelen incluir el derecho a la vivienda, el acceso a servicios públicos de calidad y el orgullo de pertenencia. Lo cual; advierte que el Patrimonio es un Activo Vivo, habida cuenta que, para la comunidad, el sitio no es un "producto", es su hogar o su herencia, de forma que el programa turístico debe reforzar la identidad local, no caricaturizarla para el consumo del visitante.

### **1.1.2.4. Gobernanza participativa**

Respecto de la gobernanza participativa se indica que el diseño de programas turísticos bajo criterios de integridad y respeto comunitario responde a lo que explica Higgins-Desbiolles (2006) quien denomina al "turismo como fuerza social". No se trata solo de minimizar impactos negativos, sino de asegurar que la actividad sea un catalizador de las aspiraciones locales, garantizando que el patrimonio siga siendo un recurso vivo para quienes lo heredaron y no solo un objeto de consumo para quienes lo visitan (Chirikure et al., 2010).

De forma complementaria; la sinergia, que involucra la integridad y la comunidad, aspectos que crean un círculo virtuoso ya que la comunidad, al ver cumplidas sus aspiraciones (ingresos, orgullo, mejoras urbanas), se convierte en la principal guardiana de la integridad del sitio; mientras que el sitio, al estar bien conservado y mantener su autenticidad, atrae a un turista de mayor calidad, dispuesto a respetar las normas y a pagar más por una experiencia genuina.

De ahí que se puede proponer programas turísticos que incluyan códigos de conducta para los visitantes (respeto a la integridad), comités de gestión mixtos (participación de la comunidad) y sistemas de retorno económico directo para la conservación y obras sociales locales.

Esto conlleva a ponderar una tensión entre marketing y conservación, sobre lo cual existe una paradoja persistente donde los esfuerzos de promoción pueden acelerar el deterioro de los mismos recursos que intentan vender (Font y McCabe, 2017). Quizás, el éxito comercial puede convertirse en el arquitecto de la ruina física y simbólica del recurso. Es lo que en la literatura académica se conoce como la "trampa del éxito turístico" o la "autofagia del destino", la dicotomía entre el turismo patrimonial y el marketing.

Al referir el marketing; es preciso mencionar que la promoción turística busca visibilizar un recurso para atraer demanda; sin embargo, cuando la promoción no va acompañada de una gestión de flujos, se genera un efecto de "llamada" que supera la capacidad de respuesta del sitio; que puede provocar un ciclo de destrucción por admiración, sintetizado en el deterioro físico por el aumento de visitantes que acelera la erosión de suelos, la alteración de microclimas (por la respiración y el calor corporal en cuevas o tumbas) y el desgaste de superficies por el contacto físico.

El recurso se "gasta" literalmente por ser contemplado por demasiadas personas al mismo tiempo. Además de que estas visitas provocan el deterioro de la experiencia debido a la saturación del sitio porque la promoción destruye el atributo que intentaba vender: la exclusividad, la paz, la mística o la autenticidad. Se estima

posiblemente que el visitante ya no consume el patrimonio, sino que consume la masa.

Para que un recurso sea "vendible", la promoción a menudo simplifica su discurso. En este proceso de adaptación al mercado, el bien cultural puede sufrir una transformación irreversible en el sitio que se adapta para cumplir con las expectativas estéticas del turista, perdiendo su rigor histórico, eliminándose las partes "incómodas" de la historia y se resaltándose las pintorescas cual (Disneyficación).

Otro aspecto adicional, como señala MacCannell (1976), pregona que la promoción obliga a las comunidades a actuar su propia cultura, convirtiendo ritos sagrados en espectáculos programados, lo que termina por vaciar de significado la herencia original, alejándose de la puesta en escena de la autenticidad, lo cual puede degenerar en la mercantilización y la pérdida de significado (Deterioro Simbólico).

Referente a la paradoja económica sobre la inversión en promoción y la inversión en conservación; existe una asimetría común en los presupuestos públicos y privados puesto que se destinan grandes sumas a la promoción (atraer gente) pero presupuestos mínimos a la gestión de impactos (mantener el sitio); evidenciándose el marketing del agotamiento que ejemplifica que si la promoción atrae a 100 personas pero el sitio solo tiene capacidad técnica para gestionar a 50 de forma segura, los 50 restantes representan una "ganancia económica inmediata" pero una "pérdida de capital patrimonial a largo plazo".

La paradoja de la promoción radica en que, sin una planificación integrada, el marketing actúa como un catalizador de la entropía del destino. Como advierten

McCool y Lime (2001), el turismo a menudo "mata lo que ama", transformando sitios de valor universal en espacios de consumo genérico. La solución no es dejar de promover, sino transitar hacia una promoción selectiva supeditada a los objetivos de conservación, donde el éxito no se mida por el número de llegadas, sino por la salud del recurso (OMT, 2018).

Por ello se pondera tres estrategias a saber: Desmarketing selectivo, que es reducir la promoción de sitios frágiles y redirigir los flujos hacia sitios con mayor capacidad de carga; acompañado de la sincronización presupuestaria, que establece por ley que un porcentaje de los ingresos generados por la promoción y las entradas se reinvierta obligatoriamente en conservación preventiva; y, la gestión de la demanda que significa usar la promoción para educar al visitante antes de que llegue, transformando al "consumidor" en un "visitante consciente".

Timothy y Boyd (2003) argumentan que el turismo patrimonial es una de las formas más complejas de viaje, ya que involucra la identidad personal del turista con el sitio visitado.

El turismo patrimonial no es un servicio de consumo, es un proceso de transferencia de identidad; en tanto que en el turismo de sol y playa el beneficio es el descanso, en el patrimonial es la autoafirmación o el descubrimiento del "yo" a través del espejo de la historia.

A propósito; se sugiere revisar estos temas críticos como son el patrimonio como espejo de identidad referido a que el turista no visita un sitio arqueológico o una ciudad histórica solo para ver piedras; lo hace para buscar sus raíces o para entender su lugar en la narrativa humana. Se añade a ello; la conexión ancestral que

sostiene que, para muchos, visitar el lugar de origen de su familia o de su cultura es un acto de peregrinación laica. Aquí, la calidad del viaje no se mide en estrellas de hotel, sino en la intensidad de la emoción sentida al tocar un muro o escuchar una lengua; y finalmente el patrimonio como herencia universal, lo cual significa que incluso cuando no hay una conexión genética, el turista busca el "nosotros" en la historia (ej. las pirámides de Egipto como herencia de la humanidad). El sitio deja de ser un objeto ajeno y se convierte en algo propio que el turista siente la responsabilidad de conocer.

La complejidad aumenta cuando el sitio visitado representa una historia de conflicto, colonización o trauma provocando disonancia patrimonial, es decir, lo que para un grupo es un monumento a la victoria, para otro (el turista o la comunidad) puede ser un símbolo de opresión. La identidad del turista choca con la narrativa oficial del sitio, obligándolo a renegociar sus creencias. Adicional; cabe resaltar el turismo de "raíces" que tiene que ver con destinos con historias de migración o diáspora, cuando el turista llega con una "identidad imaginada" que a menudo choca con la realidad actual del sitio, generando una crisis de percepción que el gestor debe saber mediar provocando un conflicto de las narrativas o la identidad en disputa.

A diferencia de otros tipos de viaje, aquí la autenticidad no es solo un atributo del objeto, sino un estado del ser en donde se debe diferenciar la autenticidad objetiva de la existencial. Como plantea Wang (1999), la autenticidad existencial ocurre cuando el turista se siente "más él mismo" gracias a la atmósfera del sitio. La complejidad reside en que el gestor no puede "vender" esto; solo puede crear las condiciones para que ocurra. En efecto; un programa de turismo patrimonial exitoso

es aquel que logra que el turista regrese a casa con una identidad ligeramente modificada, habiendo expandido su comprensión de quién es él en relación con el "otro" histórico, provocando la transformación del sujeto mediante una experiencia existencial cimentada en la autenticidad.

La complejidad del turismo patrimonial radica en su naturaleza introspectiva. Como señala Bond y Falk (2013), los visitantes utilizan los sitios patrimoniales como herramientas para la construcción y el refuerzo de su identidad personal. Por ello, la interpretación no debe ser un monólogo informativo, sino un diálogo que permita al turista encontrar ecos de su propia vida en los vestigios del pasado, transformando el sitio en un espacio de significación personal. Esta complejidad se la puede gestionar mediante narrativas inclusivas que permitan múltiples interpretaciones de un mismo hecho histórico, creando espacios de reflexión que son áreas diseñadas no para la foto, sino para el silencio y la asimilación emocional y con personalización de la mediación donde los guías sepan leer el perfil identitario del grupo y adaptar el mensaje para generar una conexión real.

Ya en la práctica, la gestión operativa debe ser preventiva, pues como indica la UNESCO (2013), "la falta de planificación es la principal amenaza para los valores universales excepcionales" (p. 24). Así pues; esta premisa se convierte en el axioma fundamental de la gestión de sitios declarados Patrimonio Mundial pues establece que el mayor enemigo del patrimonio no es el paso del tiempo ni el turismo per se, sino la anarquía administrativa. Sin una hoja de ruta técnica, el "Valor Universal Excepcional" (VUE) se diluye hasta perder la esencia que lo hizo único ante los ojos de la humanidad.

El valor universal excepcional es el conjunto de atributos (físicos, estéticos, históricos) que la UNESCO reconoce como únicos en el mundo. La falta de planificación genera una erosión que no es súbita, sino acumulativa. La desarticulación entre conservación y uso sin un plan, las intervenciones de emergencia suelen ser reactivas. Se arregla lo que se rompe, pero no se planifica para evitar la rotura.

Esto compromete la autenticidad y la integridad, los dos pilares que sostienen el VUE. Además de la pérdida de la Zona de Amortiguamiento (Buffer Zone) que se evidencia en la falta de planificación territorial alrededor del sitio permite que el entorno se llene de infraestructuras visualmente agresivas (hoteles desproporcionados, publicidad, tráfico), destruyendo el contexto que da sentido al monumento.

Por otro lado; cuando no hay un plan maestro o un plan de manejo, cada administración o actor privado actúa bajo sus propios intereses y plazos, lo que genera un "mosaico" de decisiones contradictorias. Ello puede derivar en una saturación turística descontrolada, reconociendo que la planificación es la que define la capacidad de carga. Sin ella, el sitio se convierte en un recurso de explotación rápida. Se prioriza la cantidad de entradas vendidas sobre la conservación preventiva, lo que eventualmente lleva a que el sitio entre en la "lista de patrimonio en peligro".

En complemento; las decisiones políticas y criterios técnicos referidos a la falta de planificación técnica deja el patrimonio a merced de ciclos políticos de corto plazo, donde se buscan resultados visuales rápidos en lugar de procesos de

preservación a largo plazo que pueden convertirse en un riesgo de las intervenciones fragmentadas.

Al final; un sitio que no se planifica termina siendo un "ente extraño" para la comunidad que vive a su alrededor provocando la desconexión social y el olvido derivada de la gobernanza; entendido esto cuando la planificación incluye la definición de quiénes deciden y cómo participan las comunidades. Sin esto, el sitio se percibe como una "isla" de la que solo se benefician unos pocos, lo que elimina la vigilancia social y el sentido de propiedad local sobre el VUE.

La planificación no es una opción administrativa, sino una obligación de salvaguardia. Como advierte Pedersen (2005), la falta de una visión estratégica es el principal catalizador de la pérdida de los valores universales excepcionales, ya que permite que presiones externas —como el desarrollo urbano desmedido o el turismo de masas— dicten el futuro del sitio por encima de los criterios de conservación técnica (UNESCO, 2013).

La planificación debe ser holística porque debe integrar conservación, turismo, educación y economía local, basada en indicadores puesto que no basta con tener un plan; hay que medir su cumplimiento mediante los KPIs de conservación que analizamos anterior y finalmente vinculante porque el Plan de Manejo debe estar por encima de los intereses comerciales inmediatos para blindar legalmente el VUE.

Respecto de la relación entre cultura y economía; el patrimonio funciona como un capital simbólico que puede generar un desarrollo económico significativo si se integra correctamente en el ecosistema regional (Graham et al., 2016). Este aporte posiciona al patrimonio no como un gasto de mantenimiento, sino como un

activo estratégico de inversión. El concepto de "capital simbólico", acuñado originalmente por Pierre Bourdieu, se refiere al prestigio, el honor y el reconocimiento que, al ser bien gestionado, puede "convertirse" en capital económico y social.

Sobre la teoría de la conversión de capitales referido al asunto de investigación; el patrimonio por sí solo es "capital dormido". Su transformación en desarrollo económico requiere un ecosistema de servicios que permita que el valor simbólico (la historia, la estética, la identidad) sea capturado por la economía local. Otro aspecto para reflexionar es el efecto multiplicador, cuando un sitio patrimonial correctamente integrado no solo genera ingresos por entradas; impulsa la gastronomía, la artesanía, el transporte y hotelería.

El capital simbólico del sitio otorga una "marca de calidad" a todos los productos de la región. Además; cabe analizar la diferenciación competitiva en un mercado globalizado donde muchos destinos ofrecen servicios similares, el patrimonio es el único recurso que no puede ser replicado ni deslocalizado. Es la ventaja competitiva absoluta de una región.

Por otro lado; sobre la integración en el ecosistema regional, para que el patrimonio genere desarrollo y no solo "islas de riqueza", debe romperse la burbuja del monumento y conectarse con el territorio; a propósito de las cadenas de valor cortas, donde el ecosistema regional debe priorizar a los proveedores locales.

Si el vino que se sirve en el hotel del centro histórico es de la región y el guía es un residente local, el capital simbólico está irrigando la economía interna; lo cual se complementa con la infraestructura de doble propósito puesto que la inversión en

accesos, señalización e iluminación para el patrimonio debe beneficiar también la calidad de vida de los habitantes.

La planificación regional debe ver al sitio como el núcleo de un sistema de movilidad y servicios.

Asimismo; respecto del riesgo de la "inflación simbólica" y la gentrificación, un análisis profundo debe advertir que, si el capital simbólico se gestiona de forma puramente extractiva, puede generar efectos negativos como son la pérdida de valor por sobreexplotación, si el ecosistema regional satura el recurso, el capital simbólico se devalúa por lo cual el destino pierde su prestigio y se convierte en un producto "comodín" o de bajo costo; aparte del desplazamiento social, cuando el patrimonio se vuelve "demasiado exitoso" económicamente, los residentes originales pueden ser desplazados por el aumento de precios, que podría derivar en la destrucción del capital social, que es el soporte vivo del patrimonio.

El patrimonio debe gestionarse bajo la lógica de la "economía del valor", donde el capital simbólico actúe como un imán de inversión externa y orgullo interno. Como afirma Rypkema (2005), la rehabilitación del patrimonio es más que conservación; es una estrategia de desarrollo económico que genera más empleos por dólar invertido que la nueva construcción, siempre que se mantenga el equilibrio entre el beneficio comercial y la cohesión del ecosistema regional.

Para operativizar el capital simbólico caben tres estrategias para la integración regional; a saber: Marcas de Territorio que significa crear sellos de calidad que vinculen los productos locales (quesos, artesanías) con el sitio patrimonial; rutas temáticas que conecten el atractivo principal con pequeños hitos

rurales para distribuir el gasto turístico en toda la región y fondos de reinversión mediante mecanismos donde una parte de los impuestos turísticos financie directamente proyectos de emprendimiento local relacionados con la identidad del sitio.

En conexión al poder y el discurso patrimonial; a menudo, la gestión turística oficial impone una visión institucional que margina las interpretaciones locales o alternativas de la historia (Smith, 2006). Al ser esta afirmación; una de las críticas más potentes de la arqueología crítica y los estudios de patrimonio contemporáneos. Se refiere a lo que Laurajane Smith (2006) denomina el "Discurso Patrimonial Autorizado" (AHD, por sus siglas en inglés). Este fenómeno ocurre cuando las instituciones del Estado, impulsadas por la necesidad de crear un producto turístico "limpio" y vendible, filtran la historia para eliminar las contradicciones, los conflictos y las voces de quienes realmente habitan el territorio.

La gestión oficial suele utilizar el patrimonio para construir una narrativa de unidad. En este proceso, se seleccionan los hitos que refuerzan el orgullo patrio y se ignoran las historias de las minorías o de los grupos vencidos. Cabe por ello dos referencias; la "historia de bronce" que resalta los grandes héroes y las fechas gloriosas, pero se margina la vida cotidiana, las luchas sociales o el papel de las mujeres y los pueblos originarios; y la higienización del relato cuando para el turista, la gestión oficial prefiere presentar un sitio "idílico", se ocultan las tensiones actuales de la comunidad local para no incomodar al visitante, convirtiendo el patrimonio en una escenografía estática.

De esta forma, se puede colegir que existe una jerarquía del conocimiento: la interpretación técnica (de arqueólogos, arquitectos e historiadores oficiales) suele tener más peso que la memoria oral de la comunidad local, es decir la marginación de la memoria viva. Hay además una dicotomía entre el experto y el portador puesto que el guía oficial repite datos técnicos, mientras que el anciano del pueblo, que tiene una conexión espiritual o emocional con el sitio, es visto como un informante "anecdótico" pero no "autorizado"; aparte de interpretaciones alternativas cuando en muchos sitios, la comunidad local atribuye significados mágicos, religiosos o de uso práctico al patrimonio que chocan con la visión científica institucional.

La gestión oficial suele catalogar estas visiones como "mitos" o "folclore", restándoles validez como patrimonio legítimo. Lo cual puede derivar en un conflicto de intereses entre la conservación y el control; habida cuenta que la imposición de una visión institucional a menudo es una forma de control territorial.

Al definir qué es patrimonio y cómo debe usarse, el Estado limita el acceso de las comunidades a sus propios recursos. Cuando el sitio es un lugar de trauma (por ejemplo, un sitio de represión política o una excolonia), la visión institucional puede intentar "suavizar" el impacto para atraer turistas, marginando el dolor y la demanda de justicia de las víctimas locales, y como efecto adicional la visión oficial adapta la cultura local para que sea "exótica" pero comprensible para el mercado global, obligando a las comunidades a adaptarse a un estereotipo institucionalizado de sí mismas; lo cual se conoce como la turificación de la cultura.

En suma; este análisis permite cuestionar el rol de las instituciones y proponer modelos más democráticos, en donde se evidencia que la gestión oficial

tiende a fosilizar el patrimonio bajo el "Discurso Patrimonial Autorizado", que prioriza la estética y la técnica sobre el significado social.

Como advierte Smith (2006), esta visión margina las experiencias vividas de las comunidades, creando una desconexión entre el sitio y sus herederos. Una gestión responsable debe evolucionar hacia la co-interpretación, donde las narrativas subalternas y las memorias locales tengan el mismo peso que el discurso institucional (Gouriévidis, 2014).

Sin embargo; es posible revertir esta marginación mediante la inclusión de estrategias de Gobernanza inclusiva como la polifonía interpretativa, que implica que los centros de visitantes incluyan secciones donde la comunidad local cuente su propia versión de la historia; el Guionaje comunitario que significa formar a guías locales para que no solo repitan el manual oficial, sino que integren sus vivencias y la tradición oral y finalmente considerar Consejos de gestión mixtos, donde las instituciones no impongan, sino que medien entre los requisitos técnicos y las aspiraciones sociales de los residentes.

Al fundamentar la estrategia turística, la relación entre los sectores cultural y turístico debe ser estratégica para asegurar que los beneficios económicos se reinviertan en la salvaguarda de los activos (Organización Mundial del Turismo [OMT], 2019). Se trata del talón de Aquiles sobre la gestión patrimonial o la sostenibilidad financiera. Tradicionalmente, cultura y turismo han operado como "compartimentos estancos", donde el turismo extrae valor y la cultura asume los costos de mantenimiento.

Una relación estratégica busca romper este modelo extractivo para crear un sistema de retroalimentación circular en donde el Patrimonio sea entendido como "Infraestructura Crítica" del Turismo, donde el patrimonio no es un "regalo de la historia", sino el activo principal de su negocio.

Es preciso entonces, pensar que el sector turístico debe reinvertir en el patrimonio para asegurar la continuidad de su oferta y que debido a que el turismo genera impactos (desgaste, basura, ruido), la reinversión no es una "donación caritativa", sino el pago por la mitigación de las externalidades que el propio sector produce.

Por lo que los mecanismos de reinversión deben pasar del Discurso a la Operación mediante la aplicación de canales técnicos y legales para que el dinero fluya desde el turista hacia el restaurador con la creación de impuestos turísticos o "eco-tasas" cuyo destino legal sea exclusivamente la conservación y no el fondo general del Estado, los modelos donde las empresas turísticas (hoteles, agencias) financian proyectos específicos de restauración a cambio de beneficios fiscales o reconocimiento de marca (*branding* responsable) y la creación de fideicomisos donde una parte del costo de cada entrada o servicio se deposite en un fondo de emergencia para desastres naturales o conservación preventiva.

Ante ello; cabe recapacitar respecto de la promoción y la conservación, que exige una relación estratégica real para que el sector cultural tenga voz en las decisiones de marketing. A menudo, el sector turístico promociona un sitio cuando este se encuentra en proceso de restauración o en su límite de capacidad.

La estrategia debe alinear la promoción con los periodos de "descanso" del recurso. Los técnicos de cultura deben entender de modelos de negocio y marketing, mientras que los operadores turísticos deben recibir formación en ética de la conservación y fragilidad de los materiales.

### **1.1.2.5. Sostenibilidad y rentabilidad**

Para garantizar la longevidad del proyecto y de acuerdo con el Informe Brundtland (1987), la sostenibilidad en el turismo debe entenderse como la capacidad de satisfacer las necesidades de los visitantes actuales sin comprometer la capacidad de las futuras generaciones para disfrutar del mismo patrimonio. Extendido este concepto a lo social; un destino patrimonial no es sostenible si no garantiza la distribución equitativa de los beneficios económicos entre la población local y respeta su derecho a la autodeterminación cultural (Bramwell y Lane, 2011).

De hecho, esto provoca expansión por lo que sobre los Límites del Crecimiento Meadows et al. (2004) advierten que cualquier sistema basado en el crecimiento físico infinito dentro de un entorno patrimonial finito está destinado al colapso si no se establecen mecanismos de control. Ya en la realidad; la gestión operativa debe evaluar su éxito bajo el modelo de la "triple cuenta de resultados", que integra el desempeño económico, la integridad ambiental y la justicia social (Elkington, 1997).

Aunque en la práctica se evidencia el turismo de Masas, que quizá riñe con la sostenibilidad. Como sostiene Butler (1980) en su modelo del ciclo de vida de los destinos, la falta de una gestión sostenible conduce inevitablemente a la saturación y al declive del atractivo patrimonial. Ante ello, es acertado referir la responsabilidad

operativa, tal como la Organización Mundial del Turismo (OMT, 2018) enfatiza, que la sostenibilidad no es una opción de marketing, sino una necesidad imperativa para la supervivencia a largo plazo de la industria. Mas aun, cuando es evidente la afectación de la huella ecológica por el ejercicio del turismo. Rees y Wackernagel (1996) introducen el concepto de huella ecológica como una herramienta esencial para medir cuánta naturaleza requiere una operación turística específica para sostenerse.

Lo cual también merece analizar la resiliencia y cambio climático que es propio de la reacción en el turismo. La sostenibilidad hoy implica diseñar infraestructuras turísticas que sean resilientes ante los eventos climáticos extremos que amenazan el patrimonio natural y construido (Gössling et al., 2012).

Sin dejar de lado la trascendencia que ejerce la ética en el consumo turístico. Para Wheeler (1991), el "turismo sostenible" es a menudo una etiqueta vacía si no se aborda el comportamiento del consumidor y la escala global del transporte turístico. Todo lo cual induce a reflexionar acerca del capital Natural. La conservación del patrimonio natural es una inversión económica, ya que los ecosistemas sanos proporcionan servicios de purificación y protección que serían costosísimos de replicar artificialmente (Costanza et al., 2014). El patrimonio es el valor intangible del turismo.



La sostenibilidad es el eje transversal que conecta la gestión con la operación. No se limita a la protección del entorno físico; como señalan Bramwell y Lane (2011), su dimensión social es fundamental para evitar el rechazo de la comunidad anfitriona. Sin un control estricto sobre el ciclo de vida del destino (Butler, 1980), la presión turística puede superar la capacidad de regeneración de los activos. Por ello, la OMT (2018) insta a las empresas y gobiernos a adoptar métricas rigurosas de impacto ambiental y social para asegurar que el patrimonio siga siendo un recurso viable para las próximas décadas.

La sostenibilidad del turismo patrimonial depende de una "simbiótica financiera". Como sostiene Rypkema (2005), si los beneficios económicos del turismo no se internalizan en el presupuesto de conservación, el destino está consumiendo su propio capital en lugar de vivir de sus intereses. Una alianza estratégica efectiva es aquella que transforma el gasto del visitante en una inversión directa para la resiliencia del activo cultural (UNESCO, 2013).

Esta relación debe atender niveles de integración a nivel político con la creación de Consejos Mixtos de Cultura y Turismo con poder de veto sobre proyectos que afecten la integridad del sitio, nivel operativo mediante la implementación de sistemas de boletaje único donde una fracción clara del precio se etiquete como "Contribución a la Conservación" y el nivel de comunicación referido al Marketing basado en la conservación, donde se le explique al turista que su visita está ayudando directamente a salvar el monumento (*Turismo Filantrópico*).

Otro aspecto relevante tiene que ver con la gestión en ciudades históricas (Parentética); en las ciudades declaradas patrimonio, la gestión turística debe convivir armoniosamente con las funciones urbanas cotidianas para evitar la gentrificación (Pérez-Guilarte y Lois-González, 2018). Esto aborda el desafío más complejo de la gestión urbana actual; analizar a la Ciudad Viva y la Ciudad Museo. Cuando una ciudad es declarada patrimonio, el valor inmobiliario y comercial se dispara, atrayendo inversiones turísticas que, si no se regulan, terminan expulsando a los residentes, al comercio local y a las funciones administrativas básicas.

La gentrificación turística ocurre cuando el "valor de cambio" (el precio del suelo para hoteles o alquileres vacacionales) supera al "valor de uso" (el derecho de los ciudadanos a habitar su centro histórico).

Otro asunto es la erosión del comercio de proximidad, cuando sucede la sustitución de panaderías, ferreterías o escuelas por tiendas de *souvenirs* y franquicias de comida rápida rompe la red social que sostiene la vida cotidiana o la terciarización del espacio, si el espacio público se privatiza para terrazas de

restaurantes, dificultando el tránsito peatonal de los residentes mayores o de las familias con niños.

Para evitar que la ciudad se convierta en un parque temático vacío de ciudadanos, la gestión turística debe estar subordinada a la planificación urbana que sugiere establecer límites estrictos al número de licencias para alojamientos turísticos por bloque y proteger el uso residencial mediante alquileres protegidos, aparte de peatonalizar no solo para el disfrute del turista, sino para mejorar la salud y el desplazamiento de los locales, asegurando que los servicios de carga, descarga y emergencias sigan siendo funcionales.

La convivencia armónica requiere que el residente no vea al turista como un invasor, sino que sienta que el estatus de "patrimonio" mejora su calidad de vida. En efecto; los impuestos generados por el turismo deben reinvertirse visiblemente en la ciudad: mejores parques, limpieza, iluminación y subsidios para la rehabilitación de fachadas de viviendas particulares; donde los residentes deben tener poder de decisión en las mesas de gestión turística. No hay patrimonio sostenible si la comunidad local no se siente orgullosa de habitarlo y protegerlo. El dinero que ingresa por concepto del turismo debe reflejarse en lo social, es decir en el bienestar de los habitantes del destino.

En suma, la sostenibilidad de una ciudad patrimonial se mide por su capacidad de mantener su función habitacional. Como sostiene Carrión (2007), el patrimonio es un recurso social antes que un producto turístico; por ello, la gestión debe evitar la "museificación" que expulsa a los residentes, pues una ciudad sin habitantes pierde la autenticidad que el propio turista busca encontrar.

La convivencia armónica es, en última instancia, la garantía de que el centro histórico siga siendo una unidad de vida y no solo de consumo (UNESCO, 2011).

Existe por ello la posibilidad de operativizar la armonía urbana con la implementación de Observatorios de gentrificación que monitoreen el precio de los alquileres y la pérdida de población en tiempo real para activar moratorias de licencias turísticas; los Planes de comercio tradicional que tengan la capacidad de otorgar beneficios fiscales a los comercios de barrio que proveen servicios esenciales a los residentes y la Gestión de la capacidad de carga urbana que no solamente registre el número de turistas en la plaza, sino cuánta presión puede soportar el sistema de transporte y recolección de basura sin colapsar para el ciudadano.

Por otro lado, la sostenibilidad y rentabilidad actúan como ejes transversales que garantizan la longevidad del destino mediante la "triple cuenta de resultados": integridad ambiental, justicia social y viabilidad económica. La rentabilidad en el siglo XXI trasciende el ingreso financiero para medirse como rentabilidad social y ahorro mediante servicios ecosistémicos, reconociendo que el turista patrimonial de alto valor añadido prefiere experiencias memorables por encima del consumo masivo. En última instancia, una gestión rentable es aquella que evita el declive del ciclo de vida del destino (Butler) y utiliza la tecnología para financiar el mantenimiento del recurso, asegurando que el valor simbólico de la identidad permanezca intacto para las futuras generaciones.

## RESUMEN DEL CAPÍTULO 1

Se determinan los temas centrales que componen el Capítulo 1, referente a los Fundamentos del Patrimonio en el Ecosistema Turístico, que se estructuran desde la base teórica de la construcción social hasta la operatividad técnica y ética.

### 1. El Patrimonio como Construcción Social y Activa

Establece que el patrimonio no es una herencia pasiva ni un objeto "viejo" por azar, sino una decisión social y política.

- **Patrimonialización:** El proceso por el cual la sociedad asigna valor simbólico a un elemento para convertirlo en monumento.
- **Legitimación y Poder:** La tensión entre la "Narrativa Oficial" (Estado/Instituciones) y las interpretaciones populares. Se analiza cómo el patrimonio refleja los valores del presente y no necesariamente los del pasado.
- **Evolución del Concepto:** El paso de la propiedad individual a la herencia colectiva de la humanidad.

### 2. El Proceso Técnico de "Puesta en Valor"

Este tema actúa como el puente entre el bien cultural estático y el producto turístico consumible.

- **Del Bien Cultural al Recurso:** La transformación de la "materia prima" críptica en un atractivo legible para el no experto.
- **Adecuación Técnica:** Intervenciones necesarias de seguridad, accesibilidad y zonificación (capacidad de carga) para "domesticar" el espacio sin dañarlo.

- Mediación e Interpretación: El uso de lenguajes emocionales y soportes (apps, paneles) para comunicar el *Genius Loci* (espíritu del lugar).

### 3. Ética y Responsabilidad Social

Se aborda el imperativo de transitar de una industria extractiva a una herramienta de desarrollo humano.

- Integridad de los Sitios: Respeto no solo a la estructura física, sino a la integridad simbólica (evitar que un lugar sagrado sea solo una cafetería).
- Aspiraciones Comunitarias: El derecho de las comunidades locales a la autodeterminación, evitando la gentrificación turística y la caricaturización de su cultura.
- Gobernanza Participativa: El involucramiento de los residentes como principales guardianes del sitio.

### 4. La Paradoja del Marketing y la Conservación

Se analiza el riesgo de que el éxito comercial se convierta en el "arquitecto de la ruina".

- La Trampa del Éxito: Cómo la promoción desmedida genera deterioro físico (erosión, microclimas) y simbólico (Disneyficación).
- Estrategias de Mitigación: Propuesta de *Desmarketing* selectivo, sincronización presupuestaria (reversión obligatoria en conservación) y gestión de la demanda.

### 5. Identidad y Complejidad de la Experiencia

El turismo patrimonial se define como un proceso de transferencia de identidad personal.

- Autenticidad Existencial: El momento en que el turista se siente "más él mismo" a través de la atmósfera del sitio.
- Patrimonio Disonante: La gestión de sitios que representan conflictos, traumas o colonización, donde la identidad del visitante puede chocar con la narrativa oficial.

### 6. Planificación Estratégica y Capital Simbólico

Finalmente, el capítulo enfatiza que la falta de planificación es la mayor amenaza para el patrimonio.

- Valor Universal Excepcional (VUE): La necesidad de planes maestros para blindar los atributos únicos del sitio frente a la anarquía administrativa.
- Patrimonio como Activo Estratégico: El uso del capital simbólico para generar un desarrollo regional que beneficie la economía local mediante el efecto multiplicador y las marcas de territorio.

Este es un resumen ejecutivo del Capítulo 1, estructurado para capturar la esencia teórica y la aplicación práctica de los fundamentos patrimoniales en el turismo:

El capítulo define al patrimonio no como un legado pasivo del pasado, sino como una construcción social dinámica y un proceso de selección activa donde la sociedad actual legitima qué elementos poseen valor simbólico. Esta "patrimonialización" implica una tensión constante entre el discurso oficial

institucional y la memoria viva de las comunidades. Por ello, el tránsito de un bien cultural hacia un recurso turístico requiere una "puesta en valor" técnica que garantice tanto la integridad física del sitio como su legibilidad emocional (interpretación), evitando caer en la saturación turística o el vaciamiento de significado.

La gestión de este activo debe resolver la paradoja entre marketing y conservación, donde el éxito comercial no debe derivar en la degradación del patrimonio ni en la exclusión social. Se propone un modelo basado en la ética y la sostenibilidad, donde la planificación estratégica y la gobernanza participativa protejan el Valor Universal Excepcional (VUE).

En última instancia, el turismo patrimonial se revela como una experiencia de identidad y capital simbólico, capaz de generar desarrollo regional y conexiones existenciales profundas, siempre que el beneficio económico se supedita al respeto por el legado y las comunidades locales.

Se resaltan los siguientes puntos clave de la gestión de calidad:

- Autenticidad: Equilibrio entre la adecuación para el visitante y el rigor histórico.
- Resiliencia: Capacidad del sitio para resistir la presión comercial y el cambio climático.
- Gobernanza: Inclusión de la comunidad como eje de la toma de decisiones.

# CAPÍTULO 2



## Gobernanza Participativa en Destinos Patrimoniales

● Intensidad de colaboración ● Gentrificación / Masificación

## CAPÍTULO 2

### **2.1 Modelos de gestión de destinos patrimoniales**

El enfoque se traslada de la teoría del objeto a la gobernanza del territorio. Gestionar un destino patrimonial requiere modelos que coordinen a múltiples actores (públicos, privados y comunitarios) bajo una planificación estratégica. Sobre la gobernanza participativa, de acuerdo con Bramwell (2011), los modelos de gestión más exitosos son aquellos que integran la gobernanza colaborativa, permitiendo que la comunidad local tenga voz y voto en la planificación del destino.

La gestión de destinos patrimoniales se centra en la gobernanza y la planificación estratégica del territorio, elementos que determinan la viabilidad de un sitio a largo plazo. Para alcanzar una administración óptima, se contemplan tres aspectos relevantes: la gobernanza participativa con el involucramiento de comunidades locales, la gestión de flujos para evitar el "overtourism" en sitios sensibles, y la aplicación de marcos legales internacionales y locales. Un modelo de gestión exitoso debe ser capaz de articular los intereses muchas veces contrapuestos de los turistas, las empresas operadoras, las autoridades gubernamentales y, especialmente, de los habitantes locales que conviven diariamente con el patrimonio.

#### **2.1.1 Estándares de gestión y capacidad de carga**

Para operativizar estos modelos, es imperativo establecer indicadores técnicos que permitan monitorear el estado de conservación de los sitios de manera constante y sistemática. La tabla que se presenta a continuación resume los elementos clave que deben considerarse en la planificación de la capacidad de carga,

siguiendo los lineamientos de la normativa vigente y los estándares internacionales de sostenibilidad turística.

**Tabla 1**

*Criterios de evaluación para la capacidad de carga en sitios patrimoniales*

<b>Dimensión</b>	<b>Indicador Sugerido</b>	<b>Objetivo de Medición</b>
<b>Física</b>	Visitantes por m <sup>2</sup>	Evitar el hacinamiento y daño estructural
<b>Social</b>	Percepción local	Medir la aceptación de la comunidad
<b>Económica</b>	Gasto por visitante	Optimizar la rentabilidad sin masificación
<b>Ambiental</b>	Huella de carbono	Minimizar el impacto en el ecosistema

*Nota.* Elaboración propia (2026) basada en las directrices de gestión de destinos de la OMT.

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

La operación turística aborda la ejecución práctica de los servicios, desde el diseño detallado del tour hasta la mediación cultural profesional que garantiza una visita respetuosa. Este capítulo implica abordar acápites fundamentales como las técnicas de interpretación del patrimonio para comunicar valores históricos, el diseño de logística operativa que minimice el impacto físico en el sitio, y el uso estratégico de la digitalización. La realidad aumentada y las aplicaciones móviles se presentan como aliados tecnológicos que permiten enriquecer la experiencia del

visitante sin necesidad de instalar infraestructura física invasiva que pueda alterar o dañar el soporte histórico original de los monumentos o paisajes.

### **2.1.3 Indicadores de impacto y calidad en el turismo patrimonial**

En la etapa final del proceso, se establecen métodos para medir el éxito de la gestión no solo en términos monetarios, sino fundamentalmente en indicadores de conservación y satisfacción social. Este capítulo sugiere considerar tres elementos importantes: los KPIs de conservación post-operación, las encuestas de satisfacción centradas en la sensibilización y el aprendizaje del turista, y las tendencias en resiliencia climática. Un sistema de indicadores bien diseñado permite realizar ajustes en tiempo real a las políticas de acceso y operación, asegurando que la actividad turística contribuya efectivamente a la regeneración del patrimonio en lugar de acelerar su proceso natural de deterioro o desgaste por uso.

### **2.1.4 Capacidad de carga y gestión de flujos**

La gestión moderna de destinos se articula a través de las Organizaciones de Gestión de Destinos (DMO), las cuales deben evolucionar de ser meras agencias de marketing a ser gestoras de la sostenibilidad territorial (OMT, 2019). Coccossis y Mexa (2017), sobre la capacidad de carga y gestión de flujos plantean que un modelo de gestión robusto debe incluir indicadores de capacidad de carga para prevenir la saturación física y psicológica del destino patrimonial; mientras que el uso de "Smart Data" permite que los modelos de gestión de destinos patrimonio realicen intervenciones quirúrgicas en los flujos de visitantes, optimizando la experiencia y la conservación (Buhalis, 2022).

Según Valls (2004), la gestión de destinos debe basarse en un Plan Estratégico de Turismo que defina claramente la vocación del territorio y los límites de su desarrollo; que se apoya en el Modelo de centros históricos que defiende que en las ciudades patrimonio, el modelo de gestión debe priorizar la "habilidad", evitando que el turismo desplace a la población residente a través de procesos de gentrificación (Carrión, 2007).

Pedersen (2005) sobre la gestión de riesgos, sostiene que todo modelo de gestión en sitios UNESCO debe integrar un plan de gestión de riesgos ante desastres naturales y presión antrópica; en tanto que, a propósito de las alianzas entre actores, la rentabilidad y mantenimiento del patrimonio requieren modelos de gestión híbridos donde el sector público regula y el privado opera bajo estrictas normas de conservación (McKercher y Du Cros, 2002).

Se corrobora la importancia del Modelo de Destinos Inteligentes, cuando para Ivars-Baidal et al. (2021), la gestión inteligente no es solo tecnología, sino una gobernanza basada en la innovación y la accesibilidad universal en entornos históricos; recordando que un modelo de gestión es incompleto si no cuenta con un sistema de monitoreo que evalúe periódicamente el estado de conservación del patrimonio y la satisfacción social (UNESCO, 2013).

Los modelos de gestión de destinos patrimoniales han evolucionado desde enfoques puramente conservacionistas hacia estructuras de gobernanza complejas. Como señala Bramwell (2011), la participación comunitaria es hoy un pilar innegociable para la legitimidad del modelo.

En este contexto, las DMO deben actuar como facilitadoras de un desarrollo equilibrado (OMT, 2019), integrando herramientas técnicas como la capacidad de carga para evitar el colapso de los recursos (Coccossis y Mexa, 2017). Sin una planificación estratégica que defina los límites del uso turístico (Valls, 2004), el modelo corre el riesgo de priorizar el beneficio inmediato sobre la integridad del legado.

### **2.1.5 Gobernanza participativa**

La gestión es una suerte de un trabajo participativo e inclusivo, es lo que se conoce como la democratización de la gestión. Según Bramwell y Lane (2011), la gobernanza participativa implica una redistribución del poder, permitiendo que los actores locales influyan directamente en las políticas que afectan su patrimonio cultural y natural.

Un modelo de gestión de destinos patrimonio solo es legítimo y sostenible cuando las decisiones son el resultado de un consenso entre el sector público, el privado y la sociedad civil (Hall, 2011); en tanto que al respecto del capital social, Putnam (2000) argumenta que la participación de los ciudadanos en la gestión de sus activos fortalece el capital social, lo que a su vez mejora la resiliencia del destino ante crisis externas.

Es fundamental distinguir entre la simple consulta y la verdadera participación empoderada, donde la comunidad tiene capacidad real de veto y propuesta (Tosun, 2000)., y sobre el papel de las DMO; de acuerdo con la OMT (2019), las Organizaciones de Gestión de Destinos deben actuar como mediadoras y facilitadoras del diálogo multiactor, asegurando que ninguna voz sea silenciada en el

proceso de planificación. De hecho; la resolución de conflictos se sustenta en que la gobernanza participativa funciona como una herramienta de gestión de conflictos, permitiendo negociar el uso de espacios históricos que suelen ser objeto de tensión entre turistas y residentes (Araujo y Bramwell, 2002). Chirikure et al. (2010) sostienen que involucrar a las comunidades en la gestión del patrimonio arqueológico o histórico refuerza su sentido de pertenencia y garantiza una vigilancia natural del recurso, es identidad y pertenencia.

La UNESCO (2013) enfatiza que la salvaguardia del patrimonio mundial es imposible sin el compromiso voluntario y la participación informada de las poblaciones locales, una propuesta a largo plazo.

Los modelos participativos fomentan la innovación social, permitiendo que surjan productos turísticos auténticos basados en el conocimiento tradicional y la gestión comunitaria (Mowforth y Munt, 2015)., es innovación social. Para Aall et al. (2015), la gobernanza participativa exige una transparencia total en la gestión de los ingresos turísticos, asegurando que estos se reinviertan en el bienestar de la comunidad y la conservación.

La gobernanza participativa no es una opción estética, sino un requisito operativo para la gestión de destinos. Como señala Hall (2011), la falta de inclusión de la comunidad local suele derivar en la degradación del destino por falta de apoyo social. La aplicación del modelo de Tosun (2000) nos permite identificar que muchos destinos aún se encuentran en etapas de participación simbólica, cuando deberían aspirar a un empoderamiento real. Según la UNESCO (2013), solo a través

de este diálogo horizontal se puede garantizar que la operación turística no erosione el tejido social que da vida al patrimonio.

### **2.1.6 Capacidad de carga**

El concepto de capacidad de carga es el instrumento técnico que permite operacionalizar la sostenibilidad. No se trata solo de un número máximo de personas, sino de un umbral crítico para evitar el deterioro irreversible del activo patrimonial. Según Wagar (1964), la capacidad de carga es el nivel de uso recreativo que un sitio puede soportar antes de que la calidad de la experiencia del visitante o el recurso físico comiencen a deteriorarse; aunque también se reconoce la capacidad de carga psicológica, entendida como el hecho de que el hacinamiento en sitios históricos no solo afecta el monumento, sino que disminuye drásticamente la satisfacción del turista al romper la atmósfera de respeto y contemplación (Manning, 2011). Por lo que, de acuerdo con Pedersen (2005), la capacidad de carga en sitios UNESCO debe ser una herramienta de gestión preventiva y no solo una medida reactiva ante la saturación.

Mas aun, cuando en entornos naturales, el umbral de tolerancia está determinado por la resiliencia del suelo y la respuesta de la fauna silvestre ante la presencia humana constante (Newsome et al., 2012). McCool y Lime (2001) argumentan que la gestión no debe buscar un número "mágico" de visitantes, sino enfocarse en definir las condiciones deseables del sitio y los impactos aceptables porque más que prohibir el acceso, los modelos modernos proponen gestionar el comportamiento del visitante y el diseño del sitio para permitir un uso sostenible (Stankey et al., 1985).

Sobre la gestión de flujos tecnológica, Buhalis (2022), sostiene que el uso de sensores y *big data* permite monitorear la capacidad de carga en tiempo real, facilitando cierres temporales o redirección de flujos de forma inteligente. Un destino llega a su límite cuando la comunidad local comienza a percibir que el turismo interfiere negativamente en su vida cotidiana y acceso a servicios públicos (Doxey, 1975).

Getz (1983), sobre la rentabilidad social, sostiene que superar la capacidad de carga genera "rendimientos decrecientes", donde el aumento de volumen de turistas reduce la calidad del destino y su rentabilidad a largo plazo.

La Organización Mundial del Turismo (OMT, 2018) enfatiza que la capacidad de carga debe ser integrada en los planes de ordenamiento territorial para evitar el fenómeno del "overtourism".

La determinación de la capacidad de carga es el mayor desafío operativo en la gestión patrimonial. Como bien señaló Wagar (1964) en los albores del concepto, el uso excesivo degrada la experiencia. Sin embargo, autores contemporáneos como McCool y Lime (2001) sugieren que el enfoque debe desplazarse hacia los "impactos aceptables". En este sentido, la tecnología actual mencionada por Buhalis (2022) ofrece una solución dinámica para gestionar los flujos en tiempo real, evitando que se alcancen los umbrales críticos de rechazo social definidos por Doxey (1975).

### **2.1.7 Gestión de flujos**

Sobre la dispersión espacial, de acuerdo con Buhalis y Law (2008), la gestión de flujos debe utilizar herramientas digitales para incentivar la dispersión de los

turistas hacia zonas menos congestionadas del sitio patrimonial, reduciendo la presión en los puntos críticos.



Una estrategia efectiva para mitigar el impacto en el patrimonio es la implementación de sistemas de reserva previa y franjas horarias, lo que permite aplanar los picos de demanda (Organización Mundial del Turismo [OMT], 2018). Em ello, el diseño de itinerarios debe ser considerado. García (2020) sostiene que el diseño de recorridos unidireccionales en museos y centros históricos es una técnica operativa esencial para evitar cuellos de botella y mejorar la seguridad del visitante. Al respecto; cabe analizar la psicología del flujo. La percepción de hacinamiento no depende solo del número de personas, sino de cómo se gestiona su movimiento; una señalización clara reduce la ansiedad y mejora la fluidez del tránsito (Manning, 2011).

Como aporte a esta discusión, Clements (1989) propone el "desmarketing" selectivo como una herramienta para desviar flujos de visitantes de áreas altamente sensibles hacia activos patrimoniales con mayor resiliencia física. Aunque está en marcha la tecnología Smart que sostiene que el uso de sistemas de posicionamiento global (GPS) y análisis de mapas de calor permite a los gestores de sitios UNESCO intervenir en tiempo real para evitar la saturación de senderos o salas (Ivars-Baidal et al., 2021). Según Pedersen (2005), la zonificación es el pilar de la gestión de flujos, permitiendo que algunas áreas sean de uso intensivo mientras otras permanecen restringidas para la conservación estricta y para ello hay otro aporte interesante, se trata del transporte sostenible.

La gestión de flujos externos, como los sistemas de transporte lanzadera (*shuttles*) desde los centros de visitantes, es crucial para eliminar el impacto del tráfico privado en entornos naturales y culturales (Eagles et al., 2002).

También cuenta la infraestructura física. McCool y Lime (2001) argumentan que la instalación estratégica de pasarelas y barreras físicas guía el flujo de manera casi invisible, protegiendo el recurso sin afectar la estética del lugar. A esto se suma la mediación humana. El personal de campo y los guías de turismo actúan como controladores dinámicos del flujo, capaces de ajustar el ritmo del grupo según las condiciones de saturación del momento (Ham, 2013).

La gestión de flujos es el mecanismo que transforma la capacidad de carga de un concepto teórico a una realidad operativa. Como indican Buhalis y Law (2008), la tecnología es una aliada clave para redistribuir la demanda en el territorio. Sin embargo, esta debe complementarse con técnicas clásicas como la zonificación

(Pedersen, 2005) y el diseño de itinerarios unidireccionales (García, 2020) para evitar el deterioro físico de los activos. Según la OMT (2018), el éxito de esta gestión radica en la capacidad del destino para predecir los picos de demanda y actuar antes de que la experiencia del visitante se degrade por el hacinamiento.

### **2.1.8 Gestión turística**

Para Sancho (1998), la gestión turística consiste en la articulación de planes y programas que buscan optimizar los recursos de un destino para satisfacer tanto la demanda del visitante como las necesidades de la población local. Esta definición constituye el núcleo funcional de tu obra. Establece que la gestión no es un acto administrativo aislado, sino un ejercicio de equilibrismo estratégico. No se trata solo de "traer turistas", sino de orquestar un sistema complejo donde los beneficios de unos no se conviertan en los perjuicios de otros.

Se pondera en este concepto la articulación de planes y programas (El Método); es decir, la gestión turística profesional huye de la improvisación. La "articulación" implica que el Plan Estratégico (la visión a largo plazo) debe conectarse con los Programas Operativos (las acciones del día a día); mientras la multidisciplinariedad, entendida como un plan de gestión patrimonial debe articular conocimientos de arqueología, marketing, ecología y sociología.

Si estas áreas no dialogan, el plan será cojo; soportado en la sincronización Público-Privada porque la articulación requiere que el sector público (que pone las reglas y conserva el sitio) y el privado (que opera los servicios) trabajen bajo un mismo guion. Sin esta unión, los recursos se desperdician en esfuerzos contradictorios.

Cabe resaltar la optimización de los recursos considerar la eficiencia como Ética; es decir, optimizar no significa "explotar al máximo", sino "obtener el mayor beneficio con el menor desgaste posible". En el patrimonio, los recursos suelen ser finitos y no renovables (una pintura rupestre que se borra no se puede volver a pintar).

El uso inteligente de la capacidad de carga representada por la optimización consiste en distribuir a los visitantes en el tiempo y el espacio (desestacionalización y descentralización) para evitar cuellos de botella que degraden el sitio; en conjunto con la inversión en valor agregado que remarca que, en lugar de buscar más volumen de turistas, la gestión busca optimizar el gasto por visitante a través de experiencias de mayor calidad, lo que genera más ingresos con menos impacto físico.

Por otro lado; hay que considerar el análisis de la dualidad visitante y población local; siendo este el punto más crítico de la definición, enfatizando que la gestión turística moderna es, ante todo, una herramienta de justicia distributiva que pondera la satisfacción del visitante que se logra a través de la calidad del servicio, la seguridad, la interpretación y la hospitalidad.

Un visitante satisfecho es un promotor del destino, tomando en cuenta las necesidades de la población local que incluyen el acceso a empleos dignos, la preservación de su identidad, el respeto a su tranquilidad y la mejora de sus infraestructuras (agua, luz, transporte) gracias a la actividad turística en búsqueda del punto de equilibrio que analiza si el visitante está feliz pero el local está molesto, el destino es socialmente insostenible. Si el local está feliz pero el visitante no encuentra servicios, el destino es económicamente inviable.

Sobre el gestor de destinos; la gestión turística debe ser entendida como un sistema de vasos comunicantes. Como afirma Valls (2004), la optimización de los recursos no es un fin en sí mismo, sino el medio para alcanzar un equilibrio dinámico. Un destino exitoso es aquel donde la satisfacción de la demanda externa actúa como el motor que financia y dignifica las necesidades de la población interna, transformando el patrimonio en un activo de bienestar común (OMT, 2018).

El éxito de esta gestión se mida mediante un Tablero de control de impacto doble que considera indicadores externos con la tasa de repetición del turista, gasto promedio, calidad percibida y los internos que refieren el nivel de aceptación del turismo por los residentes, porcentaje de empleos locales, inversión turística en obras públicas.

En la misma ruta; el enfoque de sostenibilidad precisa que la gestión moderna del turismo se aleja del crecimiento masivo para centrarse en un modelo que garantice la viabilidad económica sin comprometer el capital natural y cultural (Hall y Lew, 2019). Lo cual marca el fin de la era del "turismo de volumen" y el inicio de la gestión basada en el valor.

Representa un cambio de paradigma donde el éxito ya no se mide por cuántas personas llegan, sino por cuánto bienestar queda en el territorio tras su partida. De forma que a continuación, se analizan tres pilares de este modelo de gestión moderna.

El abandono del crecimiento masivo ya que el crecimiento ilimitado es incompatible con la naturaleza finita del patrimonio. La gestión moderna reconoce que cada sitio tiene un "techo" biológico y social.

Los gestores actuales no buscan atraer a cualquiera, sino al perfil de visitante que se alinea con los valores del sitio. Esto implica reducir la presión en puntos críticos y diversificar la oferta hacia zonas menos saturadas, es el desmarketing.

Así mismo, la implementación de sistemas de reserva obligatoria y precios dinámicos son herramientas técnicas para controlar el volumen y asegurar que la experiencia no se degrade por el hacinamiento que consiste en la gestión de flujos.

Si el turismo dinamiza la economía; la viabilidad económica es un medio, no un fin y para corroborar esto, en el modelo moderno, la rentabilidad es necesaria para sostener la estructura, pero no es el único indicador de éxito puesto que además se prefiere un turista que permanezca más tiempo y consuma servicios locales de alta calidad, a diez turistas de "excursión rápida" que generan desechos pero poco ingreso real, es decir se pondera la maximización del gasto, no de la cantidad y finalmente, los beneficios deben reinvertirse en el mantenimiento del recurso. Si la economía del destino no sirve para restaurar la iglesia o limpiar el bosque, el modelo está fallando técnicamente (economía Circular).

Ya al final de estas reflexiones; la protección del capital natural y cultural es clave por cuanto el término "capital" el patrimonio y la naturaleza son los activos que generan los "intereses" (el turismo). Si se gasta el capital, el destino queda sin negocio y sin herencia; por lo cual existe otro elemento emblemático por participar; se trata del turismo regenerativo que sugiere que la gestión moderna no solo busca "no dañar", sino mejorar el estado del sitio. Por ejemplo, que la actividad turística financie la recuperación de una especie en peligro o la restauración de un oficio artesanal olvidado. Esto; en consonancia con la resiliencia ante el cambio climático

que involucra que los planes de gestión ahora incluyen mapas de riesgos climáticos y planes de adaptación para proteger los monumentos y ecosistemas de eventos extremos.

En otro ámbito, respecto de la calidad y sostenibilidad; una "Nueva Excelencia" en turismo sugiere que la gestión moderna del turismo se fundamenta en la teoría del Estado Estacionario aplicada al territorio. Como argumentan Gössling y Higham (2021), la viabilidad de un destino patrimonial depende de su capacidad para desacoplar el beneficio económico del crecimiento físico del número de visitantes. La verdadera competitividad reside ahora en la preservación del capital natural y cultural como la única garantía de rentabilidad a largo plazo en un mercado global cada vez más consciente (OMT, 2021).

La gestión moderna pondera la Huella de carbono por visitante mediante la medición del impacto ambiental de la operación, el Índice de retorno social o porcentaje del dólar turístico que llega realmente a las familias locales y el Estado de integridad del recurso a través del monitoreo científico anual para asegurar que el capital físico no ha disminuido.

Por otra parte, la gestión como sistema implica entender a la gestión turística como un sistema dinámico donde interactúan la oferta, la demanda, los operadores y el espacio geográfico (Valls y Parera, 2021); lo cual establece una visión holística y relacional de la gestión.

Al definir el turismo como un "sistema dinámico", abandonamos la idea de que es una simple transacción comercial para entenderlo como un organismo vivo donde el cambio en una pieza afecta inevitablemente a todas las demás.

A continuación, se analizan los cuatro nodos de este sistema y cómo su interacción define el éxito de la gestión: La Oferta: Más allá de los servicios porque la oferta no es solo una lista de hoteles y museos; es el conjunto de recursos (naturales y culturales) y servicios que se ponen a disposición del visitante. El componente estructural que incluye el patrimonio, el clima y el paisaje. Es la base del sistema.

El componente funcional que involucra el equipamiento y las facilidades (transporte, alojamiento) y El reto que significa que la oferta debe ser elástica y adaptarse a las nuevas sensibilidades (por ejemplo, mayor demanda de sostenibilidad), pero sin perder su esencia original.

En complemento; la demanda es el motor del sistema, no es un bloque monolítico; son individuos con motivaciones, expectativas y comportamientos diversos; que conlleva la segmentación que en la gestión moderna ya no busca "al turista promedio", sino a nichos específicos (turismo cultural, científico, experiencial); el comportamiento dinámico atendiendo que las redes sociales y la tecnología han cambiado cómo la demanda consume el espacio, creando fenómenos de saturación instantánea que el sistema debe ser capaz de absorber o mitigar.

Los operadores o articuladores que son los mediadores que conectan la oferta con la demanda. Aquí incluimos tanto a las agencias y transportistas como a los gestores públicos (DMO). El rol estratégico, cuya su función es empaquetar el recurso para que sea consumible, pero su responsabilidad ética es asegurar que ese empaquetamiento no desvirtúe el patrimonio.

La coordinación que tiene que ver con la falta de comunicación entre operadores puede generar una oferta fragmentada o contradictoria que confunda al visitante. El espacio geográfico que involucra el soporte y receptor que es el escenario donde ocurre la magia, pero también donde se sufren los impactos. El espacio geográfico es el receptor de toda la presión del sistema.

La capacidad de carga que considera que el espacio tiene límites físicos, sociales y ambientales. La gestión sistémica debe asegurar que el flujo de demanda no supere la resiliencia del territorio. Los efectos territoriales porque el turismo puede revitalizar zonas rurales olvidadas o, por el contrario, crear desequilibrios regionales si la actividad se concentra en un solo punto.

Así pues; respecto de la Gestión y Gobernanza, este enfoque sistémico permite justificar por qué la gestión turística no puede ser autoritaria, sino negociada. Entender el turismo como un sistema dinámico implica que la gestión debe actuar sobre las relaciones y no solo sobre los elementos. Como postula Sessa (1983), el turismo es un sistema abierto que intercambia energía con su entorno; por tanto, cualquier intervención en la oferta debe prever la reacción de la demanda y el impacto en el espacio geográfico para evitar el colapso del sistema integral (Leiper, 1979).

Gestionar este sistema dinámico amerita la utilización de tres herramientas: Monitorización en tiempo real o uso de *Big Data* para ver cómo interactúa la demanda con el espacio geográfico y ajustar la oferta al instante; Mesas de gobernanza que son los espacios donde operadores, gestores del espacio (ayuntamientos) y representantes de la oferta (museos) coordinen sus acciones y los

planes de contingencia dado que el sistema es dinámico y sensible (pandemias, crisis climática), por lo que la gestión debe tener protocolos para reequilibrar el sistema cuando un nodo falla.

Según Kotler et al. (2017), gestionar el turismo hoy implica, ante todo, gestionar experiencias y emociones, transformando servicios básicos en vivencias memorables para el cliente. Esto marca la transición definitiva de la "Era del servicio" a la "Economía de la experiencia". En el turismo patrimonial, esta evolución es crítica: el visitante no paga por el transporte o la entrada al museo (servicios básicos), sino por la sensación de asombro, el sentido de trascendencia o la conexión emocional con el pasado (vivencias memorables).

La transformación de un servicio en una emoción significa jerarquizar el Valor, pasando del producto a la memoria, donde el gestor debe entender que el cliente busca escalar en la pirámide de valor.

El servicio básico que implica que una visita guiada entregue datos y fechas. (Valor bajo, fácilmente sustituible). La experiencia, como un recorrido narrativo que utiliza el *storytelling* para envolver al visitante en una atmósfera de época. (Valor alto, difícil de olvidar). La emoción/transformación que es una vivencia que cambia la perspectiva del turista sobre el mundo o sobre sí mismo. (Valor máximo, genera lealtad absoluta).

La escenografía emocional es gestionar experiencias implica controlar los estímulos sensoriales y cognitivos que rodean al servicio; mientras que la gestión sensorial no es solo lo que se ve, sino lo que se huele (el aroma a incienso en una iglesia), lo que se escucha (el silencio de una ruina) y lo que se toca. La calidad de la

experiencia depende de la coherencia de estos estímulos en concordancia con el factor humano como mediador; cuando el personal de contacto deja de ser un "empleado" para convertirse en un "anfitrión" o "facilitador de emociones". La empatía y la capacidad de respuesta son aquí más importantes que la eficiencia técnica.

Existe una co-creación del turista como Protagonista cuando la experiencia no es algo que el gestor "entrega" terminado; es algo que el turista "co-crea" a través de su participación que además implica el involucramiento, es decir los programas turísticos modernos incluyen talleres, interacciones con la comunidad local o actividades de "manos a la obra" (ej. aprender una técnica artesanal antigua).

Para que un servicio se convierta en una vivencia memorable, debe sentirse único por lo que la gestión debe permitir que el visitante elija su propio ritmo y nivel de profundidad en el sitio. En síntesis; la gestión de experiencias no es un ejercicio estético, sino estratégico. Como proponen Pine y Gilmore (2011), el éxito de un destino patrimonial reside en su capacidad para "teatralizar" el servicio, convirtiendo el sitio en un escenario donde el visitante vive una transformación personal.

Gestionar emociones implica entender que el recuerdo de la vivencia es el producto real que el turista se lleva a casa, y es ese recuerdo el que determina la competitividad a largo plazo del destino.

En efecto; se sugiere la posibilidad de gestionar emociones de forma técnica mediante el diseño del servicio pensando en qué siente, ve y oye el turista en cada punto del recorrido con mapas de empatía, empleando momentos de la verdad

(*touchpoints*) que consiste en identificar los puntos críticos donde un pequeño fallo (una mala señalización) puede arruinar una gran emoción y aplicando encuestas de satisfacción emocional, preguntando no solo "cómo estuvo el baño", sino "qué sintió al ver el atardecer sobre las ruinas".

En relación con la gobernanza y la gestión pública, la Organización Mundial del Turismo (OMT, 2019) define la gestión de destinos como la coordinación estratégica de todos los elementos que conforman un lugar, desde la infraestructura hasta el marketing y la preservación; siendo esta definición la más completa y ambiciosa, puesto que muestra a la Gestión de Destinos (DMO - *Destination Management Organization*) no como una tarea específica, sino como una función integradora. Bajo este enfoque, el gestor de destinos actúa como el "director de orquesta" que debe armonizar tres ejes que, a menudo, tienen intereses contrapuestos: el desarrollo civil, el éxito comercial y la custodia histórica.

Para entender mejor, se plantean tres pilares de coordinación estratégica delineados en la infraestructura y superestructura, el marketing de destinos y la preservación. Conviene recordar que, sin una base física funcional, el destino no puede operar. La coordinación estratégica aquí implica que el turismo no sea un "parásito" de la ciudad, sino un motor de mejora; por lo que la infraestructura representada por los servicios básicos (agua, luz, conectividad, transporte) que comparten turistas y residentes, como parte de la gestión debe asegurar que el turismo no colapse estos servicios.

En complemento; la superestructura determina el marco legal, los reglamentos de uso del suelo y las políticas públicas que permiten que el destino sea

ordenado y seguro. A renglón seguido; el marketing de destinos se conceptúa no solo como "publicidad" sino como una herramienta de segmentación y control; recalando una promoción con propósito que significa coordinar el marketing para decidir qué tipo de turista queremos.

Si el destino es un sitio patrimonial frágil, el marketing debe ser selectivo (turismo cultural de alto respeto) y no masivo; finalizando con la creación de la imagen de marca (*branding*) que involucra crear una identidad coherente que respete la esencia del lugar y que sea comunicada con una sola voz por todos los actores (hoteles, guías, gobierno).

La preservación o salvaguarda en tanto; es el pilar que diferencia a un destino patrimonial de cualquier otro, convirtiéndose la preservación en el "seguro de vida" del destino porque refleja el compromiso de mantener el activo a partir de que pretende que una parte de los ingresos generados por el marketing y la infraestructura debe retornar obligatoriamente al monumento o al entorno natural, al mismo tiempo que pondera el desafío de definir hasta dónde se puede intervenir un lugar para hacerlo turístico sin que pierda su valor original. De forma que se convierte en una visión integral que permite proponer un modelo de Gobernanza de 360 grados que refiere que la gestión de destinos ha evolucionado de ser una oficina de promoción a convertirse en una entidad de gobernanza integral.

Como afirma Pike (2008), la coordinación estratégica exige que el gestor equilibre la competitividad (marketing e infraestructura) con la sostenibilidad (preservación). Un destino que solo hace marketing, pero olvida su infraestructura

colapsa; uno que solo preserva, pero no comunica se vuelve invisible. El éxito radica en la gestión transversal de todos sus componentes (Valls, 2004).

En el ámbito administrativo, se sugieren tres departamentos interconectados de inteligencia y marketing que analiza la demanda y atraer al público correcto de desarrollo y producto que coordina infraestructuras, accesibilidad y servicios; y finalmente aquella de patrimonio y sostenibilidad orientada a vigilar la integridad del sitio y gestionar la capacidad de carga.

La sostenibilidad de un destino desde el punto de vista patrimonial también requiere discurrir sobre la gestión de la capacidad de carga. Una gestión turística eficiente debe ser capaz de establecer límites físicos y psicológicos para evitar que la actividad destruya el atractivo que la originó (Coccosis y Mexa, 2017). Esto, aborda el concepto de Capacidad de Carga desde una perspectiva integral, reconociendo que el desgaste de un destino no es solo material, sino también emocional y perceptivo.

Una gestión eficiente no espera a que el recurso se rompa; actúa preventivamente mediante el establecimiento de umbrales de tolerancia. Para comprender mejor esta propuesta es preciso reflexionar acerca de los límites físicos o la resiliencia del recurso referidos a los umbrales tangibles y medibles que determinan cuánto "uso" puede soportar el patrimonio antes de sufrir una alteración irreversible.

Otro elemento sobre la mesa es la capacidad de carga ecológica y material que se refiere al impacto directo sobre las piedras, los suelos, la calidad del aire (CO<sub>2</sub> en espacios cerrados) y la biodiversidad; mientras que la infraestructura de soporte o el límite físico también lo dictan los servicios.

Es decir; si un sitio arqueológico tiene senderos para 200 personas, pero recibe 500, el exceso se desborda hacia zonas no protegidas, causando erosión y vandalismo; lo cual requiere abordar la gestión de la fragilidad implícita en la eficiencia que radica en identificar el "Punto de No Retorno", aquel momento en que el daño físico es más costoso de reparar que el beneficio económico obtenido por la visita.

Otros límites psicológicos son la experiencia y la hospitalidad que al ser intangibles son insumos críticos para la supervivencia del destino. Esta proposición enfrenta la percepción del visitante, es decir cuando un turista visita un sitio patrimonial buscando una conexión con la historia. Si el sitio está masificado, se produce una "disonancia perceptiva": el ruido y la multitud anulan el valor espiritual o estético del lugar. Cuando el visitante siente que "hay demasiada gente", el atractivo psicológico muere.

En integridad; la Irritación del residente o Índice de Doxey es el límite de tolerancia de la comunidad local. La gestión es ineficiente si el residente empieza a ver al turista como un invasor. El paso de la "euforia" a la "antagonía" marca el colapso psicológico del destino. Sin límites, el turismo se convierte en una fuerza autofágica: consume el recurso que le da vida.

La gestión eficiente utiliza estos límites como herramientas de diseño, no como restricciones prohibitivas. Deriva una reflexión al respecto: En lugar de preguntar "¿cuánta gente cabe?", la gestión moderna pregunta "¿qué condiciones queremos mantener?". Esto permite establecer límites basados en la calidad deseada tanto para el objeto como para el sujeto.

Para continuar; calidad y sostenibilidad también son compendios para pensar. En efecto; establecer límites no es un acto de exclusión, sino de supervivencia patrimonial. Como señalan McCool y Lime (2001), la gestión eficiente debe transitar de la cantidad a la calidad, reconociendo que el agotamiento psicológico del visitante y del residente es tan letal para el destino como el desgaste físico de sus monumentos.

El éxito de la gestión radica en mantener el sitio por debajo de sus umbrales de saturación para preservar el "valor de asombro" que originó la actividad (OMT, 2018). Ello invita al tratamiento de sistemas de alerta temprana, cuyos indicadores avisan cuando el nivel de ruido o de CO<sub>2</sub> se acerca al límite físico. Las encuestas de "Confort psicológico" que mide periódicamente si los visitantes sienten que el sitio está "demasiado lleno" para ajustar los flujos y la zonificación de intensidad de uso que define áreas de "sacrificio" (alta rotación) y áreas de "silencio" (protección absoluta y baja densidad).

Reconocer las fases de la gestión es imprescindible para ordenar el sistema desde una visión patrimonial. La gestión turística puede definirse como el "proceso de planificación, organización, dirección y control de los recursos de un territorio para generar flujos de visitantes sostenibles" (Buhalis, 2022, p. 55). Esta definición es la piedra angular de la administración aplicada al territorio.

Al trasladar las funciones clásicas de la Teoría General de la Administración (TGA) —proponer por Henry Fayol— al ámbito del turismo, dejás de ver el destino como un espacio geográfico azaroso para tratarlo como una organización compleja que requiere rigor técnico.

A continuación, analizamos este proceso a través de sus cuatro etapas fundamentales aplicadas al patrimonio:

### 1. Planificación: El Diseño del Futuro

Es la etapa más crítica, donde se definen los objetivos y las estrategias para alcanzarlos. Sin planificación, la gestión es simplemente reactiva.

- Diagnóstico del Recurso: Evaluar el estado de conservación del patrimonio y su potencial atractivo.
- Definición de Capacidad de Carga: Determinar cuántos visitantes puede recibir el territorio sin degradarse.
- Visión a Largo Plazo: Decidir qué tipo de destino queremos ser en 10 o 20 años (ej. un destino de lujo cultural vs. un destino de educación masiva).

### 2. Organización: La Estructuración del Sistema

Consiste en dotar al destino de los medios necesarios para que el plan funcione. Es el "quién hace qué".

- Creación de la DMO: Establecer u optimizar la Organización de Gestión de Destinos que coordinará a los actores.
- Asignación de Recursos: Distribuir el presupuesto entre promoción, mantenimiento de infraestructuras y seguridad.
- Articulación de Actores: Definir las responsabilidades de los guías, hoteles, transportistas y comunidades locales.

### 3. Dirección: El Liderazgo y la Ejecución

Es la puesta en marcha de lo planificado. Aquí la gestión se vuelve humana y relacional.

- **Gobernanza:** Liderar las mesas de diálogo entre el sector público y el privado para evitar conflictos de intereses.
- **Gestión de la Experiencia:** Supervisar que la atención al visitante cumpla con los estándares de calidad y respeto al patrimonio.
- **Comunicación Estratégica:** Dirigir el marketing para atraer al segmento de turista que el plan definió como "sostenible".

#### 4. Control: La Verificación y el Ajuste

Un proceso sin control no es gestión, es esperanza. Esta etapa cierra el círculo y permite la mejora continua.

- **Monitoreo de Impactos:** Medir el desgaste físico del sitio y la huella de carbono generada.
- **Indicadores de Satisfacción:** Evaluar tanto la percepción del turista como la del residente local (evitar la turismo fobia).
- **Acciones Correctivas:** Si el control detecta que se superaron los límites de carga, la dirección debe ajustar los flujos de visitantes de inmediato.

Es importante que un gestor patrimonial pueda desarrollar su tarea apoyada en la figura del gestor turístico. Entender la gestión turística bajo el ciclo administrativo de planificación, organización, dirección y control permite transformar un territorio de un simple "espacio de paso" en un "producto sostenible".

Como indica Valls (2004), la eficiencia de este proceso no se mide por el volumen de visitas, sino por la capacidad del sistema para autorregularse y proteger sus activos base ante las presiones del mercado (OMT, 2018).

En atención a ello; se aplicaría este proceso de forma práctica, mediante una "Hoja de Ruta del Gestor" basada en estas fases:

1. Fase 1 (Planificación): Elaborar el Plan Maestro de Uso Público.
2. Fase 2 (Organización): Crear un inventario jerarquizado de atractivos y servicios.
3. Fase 3 (Dirección): Lanzar campañas de sensibilización para el turista "responsable".
4. Fase 4 (Control): Auditorías anuales de sostenibilidad y estado de conservación.

Acto seguido; recalquemos sobre la gestión del patrimonio. Ballart (2001) enfatiza que la gestión turística del patrimonio es, en esencia, una forma de comunicación entre el pasado del objeto y el presente del visitante. Esta es una de las perspectivas más románticas y, a la vez, técnicamente necesarias de tu obra. Define al gestor no como un administrador de recursos, sino como un mediador cultural o un "traductor de tiempos".

Si la comunicación falla, el patrimonio permanece mudo y el visitante se queda solo con la cáscara física del objeto, sin acceder a su alma.

A continuación, analizamos esta "conversación" entre épocas a través de tres ejes fundamentales:

1. El Objeto como Emisor (El Pasado)

El objeto patrimonial (una vasija, un campo de batalla, una catedral) está cargado de información, pero habla en un lenguaje que ya no es el nuestro.

- La Decodificación: La gestión turística tiene la misión de extraer los mensajes ocultos en la materia. Esto implica investigar no solo el "qué" es el objeto, sino el "por qué" y el "para quién" fue creado.
- La Autenticidad del Mensaje: Para que la comunicación sea honesta, el gestor debe evitar "poner palabras en la boca del pasado". El respeto a la integridad del objeto asegura que el mensaje que llega al presente no esté distorsionado por prejuicios modernos.

### 2. El Visitante como Receptor (El Presente)

El visitante actual llega con un bagaje de expectativas, tecnología y una capacidad de atención distinta a la de generaciones anteriores.

- La Relevancia Contemporánea: La comunicación solo es efectiva si el mensaje del pasado tiene significado para el presente. La gestión debe encontrar los hilos conductores que conectan las preocupaciones de hoy (la muerte, el poder, el amor, la supervivencia) con las historias de ayer.
- La Mediación Tecnológica: Hoy, el presente se comunica a través de pantallas y experiencias inmersivas. La gestión debe decidir si estas herramientas ayudan a la comunicación o si crean "ruido" que impide escuchar la voz del pasado.

### 3. La Interpretación: El Canal de Comunicación

Aquí es donde la gestión se vuelve operativa. La Interpretación del Patrimonio es la disciplina técnica que hace posible esta comunicación.

- Del Dato a la Revelación: Como decía Freeman Tilden, la interpretación no es instrucción, sino provocación. No se trata de recitar fechas (datos), sino de revelar verdades profundas que emocionen al visitante.
- La Creación de un "Tercer Espacio": La comunicación efectiva crea un espacio mental donde el visitante se siente parte de la historia. En ese momento, el objeto deja de ser "ajeno" y el visitante deja de ser "turista" para convertirse en un "heredero".

Este análisis permite justificar por qué la interpretación es el "alma" de la gestión. Gestionar el patrimonio es gestionar un diálogo intergeneracional. Como sostiene Morales (2001), la gestión turística que olvida la interpretación se reduce a una logística de masas. La verdadera excelencia reside en la capacidad de transformar el silencio de las piedras en un relato vibrante que el visitante pueda integrar en su propia identidad, asegurando que el pasado no solo sea recordado, sino comprendido (Ham, 2013).

En el ámbito de la comunicación; se proponen tres niveles de comunicación en el destino:

1. Comunicación Intelectual: Panelería y guías que explican los hechos técnicos e históricos.
2. Comunicación Emocional: Uso de iluminación, música o narrativa (*storytelling*) para generar sensaciones.

3. Comunicación Espiritual/Simbólica: Espacios de silencio y contemplación que permitan que el objeto "hable" por sí mismo sin intermediarios.

Corresponde ahora, discurrir sobre el enfoque en competitividad. Para que un destino sea gestionado con éxito, debe equilibrar la eficiencia en la prestación de servicios con la diferenciación competitiva frente a otros mercados (Ritchie et al., 2010). Se colige la pertinencia de la dualidad estratégica de la gestión moderna: por un lado, la dimensión operativa (hacer las cosas bien) y, por otro, la dimensión estratégica (ser único). Un destino puede ser técnicamente perfecto en servicios, pero si es idéntico a otros diez destinos, se convierte en un *commodity* sin poder de atracción.

Otras cuestiones que ameritan análisis son: la eficiencia en la prestación de servicios puesto que la eficiencia es la base de la pirámide; es lo que el turista da por sentado. Un fallo en la eficiencia destruye la reputación del destino, sin importar cuán bello sea su patrimonio. A continuación; la estandarización de calidad que implica que el transporte sea puntual, la señalización clara, la seguridad constante y la limpieza impecable; la gestión de procesos o eficiencia que busca optimizar los recursos para que el visitante no perciba fricciones.

Un proceso de entrada fluido a un sitio arqueológico es una muestra de eficiencia operativa, y la relación costo-beneficio que refiere que un servicio eficiente garantiza que el precio pagado por el turista sea percibido como justo en relación con la calidad recibida.

Acerca de la diferenciación competitiva, aquí es donde el patrimonio juega su papel estrella. La diferenciación es lo que hace que el turista elija el destino A sobre el destino B. La identidad única, en cambio admite que la gestión debe identificar qué atributo del patrimonio es irrepetible. No es "otra ciudad colonial", es "la ciudad donde nació el estilo barroco mestizo".

En complemento; el diseño de experiencias propias que indica que mientras la eficiencia es estándar (un hotel debe estar limpio en cualquier parte del mundo), la diferenciación reside en lo que solo ocurre en ese lugar: una cena con música tradicional local, una técnica de artesanía única o una interpretación histórica teatralizada, y para concluir, la marca territorio que crear un relato (*storytelling*) que permite posicionar al destino en la mente del consumidor como el poseedor de un valor que no existe en el mercado competidor.

Finalmente recordemos que el punto de equilibrio o la eficiencia diferenciada demanda comprender que el éxito no está en elegir una de las dos, sino en integrarlas. Un destino exitoso es aquel que ofrece servicios de clase mundial, pero con un sabor local inconfundible. El riesgo de la eficiencia sin diferenciación revela que el destino se vuelve aburrido, genérico y entra en una guerra de precios bajos y que el destino se vuelve frustrante. El turista ama la cultura, pero odia que el transporte no llegue o que la información sea confusa, lo que se conoce como el riesgo de la diferenciación sin eficiencia.

Al analizar el vínculo entre la gestión con la ventaja competitiva de Porter aplicada al turismo; se determina que la gestión de destinos debe superar la falsa dicotomía entre gestión técnica y promoción creativa. Como afirma Pike (2008), la

competitividad de un destino patrimonial no reside solo en su inventario de recursos, sino en la capacidad de articular una infraestructura eficiente que sirva de soporte a una propuesta de valor altamente diferenciada.

Sin eficiencia, el destino falla; sin diferenciación, el destino se invisibiliza en un mercado global saturado (Dwyer y Kim, 2003).

Revisemos la siguiente Matriz de valor del destino que se alimenta de los siguientes componentes:

1. Auditoría de Servicios: Evaluar cada servicio básico (agua, transporte, hoteles) bajo estándares internacionales de eficiencia.
2. Laboratorio de Innovación Patrimonial: Identificar los "tesoros ocultos" de la cultura local para crear productos turísticos que nadie más pueda copiar.
3. Formación Dual: Capacitar al personal local no solo en "atención al cliente" (eficiencia), sino en "embajadores de cultura" (diferenciación).

La gestión no debe limitarse al sector privado; requiere una integración pública que regule el impacto social y proteja los derechos de la comunidad anfitriona (Middleton et al., 2009). Lo mencionado remite el concepto de Gobernanza Turística, rompiendo con la visión neoliberal de que el mercado se autorregula. Al tratarse de patrimonio (que es un bien público), el Estado no puede ser un espectador, sino el garante del equilibrio entre el beneficio económico y el bienestar social.

Sin una integración pública fuerte, el turismo tiende a transformarse en una industria extractiva que agota el capital social de la comunidad para generar beneficios privados a corto plazo.

Al ser el patrimonio un bien de apropiación humana también es de propiedad estatal; por lo que conviene tratar el rol del Estado que debe pasar de promotor a regulador puesto que tradicionalmente, las entidades públicas se enfocaban en la promoción ("traer turistas"), mientras que actualmente, la gestión moderna exige que su rol principal sea la regulación de impactos.

Además; no olvidar que el patrimonio es un recurso compartido. Si el sector privado lo sobreexplota sin regulación, el recurso se destruye. El sector público debe imponer límites (impuestos, cuotas, horarios) para asegurar la regeneración del activo, y para este propósito debe aplicarse una justicia distributiva que refiere que la administración pública debe asegurar que los impuestos generados por la actividad privada se reinviertan en hospitales, escuelas y servicios básicos para la comunidad anfitriona, evitando que el turismo cree "islas de riqueza en mares de pobreza".

Esto implica la protección de los derechos de la comunidad anfitriona, recordando que la comunidad no es un "recurso" del destino; es la dueña y heredera del territorio. La gestión pública debe blindar sus derechos frente a la presión comercial.

El derecho al espacio urbano encargado de regular el precio de la vivienda y frenar la expansión desmedida de alquileres vacacionales para evitar el desplazamiento de los residentes, concomitantemente con la soberanía cultural que

significa impedir la mercantilización agresiva que convierte los ritos y tradiciones locales en meros espectáculos "para turistas", protegiendo la dignidad y el significado original de las prácticas culturales y finalizando con el derecho al trabajo decente que es supervisar que la inversión privada genere empleos de calidad, con salarios justos y formación continua, y no solo empleos estacionales de baja cualificación.

Para complementar lo escrito; es trascendental la integración transversal con Políticas Multinivel, enfatizando que la gestión pública no es solo el Ministerio de Turismo puesto que requiere una coordinación con otras carteras para que el impacto social sea positivo:

### **2.1.9 Coordinación interinstitucional en la gestión del destino**

La gestión de un destino patrimonial no puede recaer exclusivamente en las autoridades de turismo, sino que requiere una articulación transversal entre diversas carteras del sector público para asegurar un desarrollo equilibrado. Esta sinergia interinstitucional garantiza que el capital simbólico del patrimonio se traduzca en una mejora real de la calidad de vida de los residentes, evitando que la actividad turística se convierta en un enclave aislado de la realidad local. La coordinación efectiva permite que las políticas de urbanismo, cultura, medio ambiente y seguridad operen bajo un mismo objetivo estratégico: la salvaguarda del bien y el bienestar colectivo. En la siguiente tabla se detallan las funciones críticas que cada cartera pública desempeña dentro del modelo de gestión turística patrimonial.

**Tabla 2**

Funciones de la cartera pública en la gestión y operación turística

<b>Cartera Pública</b>	<b>Función en la Gestión Turística</b>
<b>Vivienda y Urbanismo</b>	Control de la gentrificación, ordenamiento territorial y regulación del uso del suelo para proteger el acceso a la vivienda de los locales.
<b>Cultura</b>	Salvaguarda técnica de los valores patrimoniales, investigación histórica y validación de los procesos de restauración y mediación.
<b>Medio Ambiente</b>	Gestión integral de residuos, protección de los recursos naturales circundantes y monitoreo de la huella ecológica del destino.
<b>Seguridad y Salud</b>	Garantía de bienestar, planes de emergencia y protocolos sanitarios que protegen tanto a la comunidad anfitriona como al flujo de visitantes.

*Nota.* Elaboración propia (2026) con base en el enfoque de gobernanza multiactor del sector público.

Este enfoque de gestión compartida es el que finalmente permite transitar hacia un modelo de sincronización presupuestaria, donde una fracción de los ingresos generados por el éxito comercial del patrimonio se reinvierte directamente en obras sociales y conservación preventiva a través de estas mismas carteras. Como se ha analizado anteriormente, la rehabilitación del patrimonio es una estrategia de desarrollo económico que genera empleos de mayor calidad que la construcción nueva, siempre que se mantenga el equilibrio entre el beneficio comercial y la

cohesión del ecosistema regional. La integración de estas funciones públicas es la salvaguarda definitiva para evitar que el patrimonio sea víctima de su propio éxito y degenerare en una mercancía genérica sin vinculación con el territorio.

Entonces, se propone un modelo de Turismo Centrado en las Personas en atención a que la gestión turística sin participación pública es una gestión incompleta. Como señala Higgins-Desbiolles (2006), el turismo no debe ser visto meramente como un sector comercial, sino como una fuerza social potente.

La integración pública es la única fuerza capaz de equilibrar la balanza, asegurando que los derechos de la comunidad anfitriona prevalezcan sobre la rentabilidad del sector privado, transformando el destino en un espacio de convivencia y no solo de consumo.

Aqui cabe la protección social que involucra instrumentos de política pública; a saber:

1. Planes de Desarrollo Comunitario: Donde la comunidad tenga poder de veto sobre proyectos turísticos de gran escala que afecten su entorno.
2. Sistemas de Licencias de Impacto Social: Exigir a las empresas privadas que demuestren cómo su operación beneficia directamente a los residentes locales antes de otorgarles permisos.
3. Consejos Municipales de Turismo: Órganos de decisión donde los líderes vecinales tengan voz y voto junto a los empresarios y políticos.

### 2.1.10 Marcos legales

La sección de marcos legales es fundamental, ya que proporciona el blindaje jurídico que justifica las restricciones operativas y las políticas de conservación. La gestión turística no opera en un vacío; está supeditada a tratados internacionales y leyes nacionales. Sobre la Convención del Patrimonio Mundial, la UNESCO (1972) establece la base legal para la protección internacional, obligando a los Estados Parte a asegurar la identificación, protección y transmisión a las generaciones futuras del patrimonio situado en su territorio. Respecto de la ética en el Turismo; el marco normativo global se complementa con el Código Ético Mundial para el Turismo, que insta a los agentes turísticos a respetar el patrimonio y a contribuir a su salvaguardia (Organización Mundial del Turismo [OMT], 1999).

De acuerdo con el Documento de Nara (1994), el marco legal debe considerar que la autenticidad depende del contexto cultural y no puede juzgarse bajo un solo criterio universal, lo que influye en las leyes de restauración. En consecuencia; la gestión operativa de tradiciones y saberes está regulada por la Convención para la Salvaguardia del Patrimonio Cultural Inmaterial, que exige el consentimiento previo, libre e informado de las comunidades (UNESCO, 2003).

La Carta de Venecia (ICOMOS, 1964) sigue siendo el referente jurídico y técnico que prohíbe reconstrucciones arbitrarias en sitios históricos, limitando la operación turística a lo que el edificio puede soportar sin perder su valor histórico.

Sobre los Marcos Legales Nacionales, a pesar de los tratados internacionales, la gestión efectiva recae en las leyes nacionales de patrimonio, las cuales suelen

otorgar al Estado la potestad de expropiación o restricción de uso por interés público (Ballart, 2001).

Sobre los paisajes culturales; Fowler (2003) explica que la inclusión de los paisajes culturales en el marco legal de la UNESCO permitió proteger la interacción entre el hombre y la naturaleza, creando normativas específicas para el turismo rural; y sobre la responsabilidad civil en la operación, el marco legal de la operación turística incluye normativas de protección al consumidor y seguros de responsabilidad civil, esenciales para la gestión de riesgos en sitios de difícil acceso (García, 2020).

La Convención de la UNESCO (1970) proporciona las herramientas legales para evitar la exportación e importación ilícita de bienes culturales, un riesgo constante en destinos turísticos de alto flujo. Lo referido; se integra con la Agenda 2030 y sus Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) que actúan como un marco normativo blando que orienta las leyes hacia la protección de los recursos naturales y culturales bajo el principio de justicia intergeneracional (Naciones Unidas, 2015).

El marco legal de la gestión turística es una estructura jerárquica que comienza con la Convención de 1972 (UNESCO), la cual define las obligaciones soberanas sobre el patrimonio. No obstante, en la práctica operativa, documentos como la Carta de Venecia (ICOMOS, 1964) dictan los límites de intervención física en los sitios. Según Ballart (2001), la efectividad de estos tratados depende de su transposición a leyes nacionales que regulen el uso del suelo y las licencias de operación turística, asegurando que el desarrollo no vulnere la integridad del bien protegido.

## RESUMEN CAPITULO 2

El Capítulo 2 establece que la gestión de destinos patrimoniales ha evolucionado desde enfoques conservacionistas hacia estructuras de gobernanza colaborativa. Bajo este paradigma, la sostenibilidad territorial se logra mediante la coordinación de las DMO, quienes deben equilibrar el beneficio económico con la habitabilidad del destino para evitar la gentrificación. La determinación de la capacidad de carga, apoyada en tecnologías de Big Data, permite una gestión preventiva que protege tanto la integridad física del monumento como la experiencia psicológica del visitante.

Finalmente, el texto subraya que ningún modelo de gestión es legítimo sin la participación informada de la población local. El marco legal actúa como el soporte necesario para imponer límites al uso turístico, asegurando que la operación no erosione el capital social ni el Valor Universal Excepcional (VUE) del sitio. En resumen, gestionar un destino patrimonio es un ejercicio de planificación estratégica que prioriza la calidad y el impacto aceptable sobre el crecimiento volumétrico desmedido.

A continuación, se sintetiza la esencia técnica y estratégica sobre la gestión turística moderna; la misma que se define como un ejercicio de equilibrista estratégico que sustituye la improvisación por la articulación de planes y programas orientados a la sostenibilidad. Bajo un enfoque sistémico, el gestor actúa como un "director de orquesta" que debe armonizar la oferta patrimonial, la demanda segmentada y el espacio geográfico, priorizando la optimización ética de recursos finitos sobre el crecimiento masivo. Este modelo traslada el éxito de la simple

cantidad de visitantes a la generación de valor, empleando herramientas como la capacidad de carga integral y la gobernanza participativa para asegurar que el beneficio económico del turista financie la preservación del activo y dignifique las necesidades de la población local, evitando así el colapso social o físico del destino.

En este contexto, la transición hacia la economía de la experiencia exige que la gestión técnica evolucione en una mediación cultural o "traducción de tiempos", donde el servicio básico se transforma en una vivencia memorable a través de la interpretación del patrimonio. Al aplicar el ciclo administrativo de planificación, organización, dirección y control, el destino deja de ser un espacio geográfico azaroso para convertirse en un sistema dinámico y competitivo. La excelencia reside, por tanto, en la capacidad de diseñar escenografías emocionales y procesos eficientes que protejan el capital natural y cultural, garantizando que el patrimonio no sea solo un objeto de consumo, sino un legado vivo capaz de generar una conexión trascendental con el visitante.

Sobre la operación turística; concluiremos que constituye el "momento de la verdad", actuando como el engranaje logístico que transforma recursos patrimoniales aislados en productos consumibles y comercializables mediante la sincronía entre transporte, alojamiento y servicios de destino. Mientras la gestión se ocupa del marco estratégico, la operación se enfoca en la ejecución técnica y la estandarización, garantizando una coherencia funcional donde cada eslabón de la cadena de suministro —desde la conectividad hasta la planta hotelera— hable el mismo lenguaje de calidad. Una operación eficiente no solo facilita el acceso al patrimonio y optimiza la rentabilidad mediante economías de escala, sino que actúa

como el brazo ejecutor que asegura la viabilidad del mercado sin comprometer la integridad de los activos históricos.

En este proceso, la mediación cultural emerge como el factor crítico que diferencia el consumo de masas de una verdadera experiencia patrimonial profunda. El guía de turismo, lejos de ser un mero informador, se convierte en un estratega de la interpretación y custodio del sitio, traduciendo el "silencio de las piedras" en narrativas emocionales que conectan el pasado con el presente del visitante.

El éxito operativo depende, por tanto, de una coreografía técnica que integra la gestión de riesgos, la seguridad y el uso de tecnologías en tiempo real para personalizar la vivencia. En última instancia, la operación turística busca que el visitante no solo transite por un espacio, sino que co-cree un significado emocional que garantice su satisfacción y la conservación preventiva del recurso.

Acerca del patrimonio; se define no como un objeto natural, sino como una invención social y una construcción colectiva donde las comunidades deciden qué legados son dignos de ser preservados y heredados. Esta noción ha evolucionado desde la contemplación estética del monumento aislado hacia una visión integral que abarca el patrimonio cultural (tangible e intangible) y el patrimonio natural. Mientras el primero actúa como un ancla de identidad y memoria colectiva que requiere una interpretación provocativa para conectar el pasado con el presente, el segundo se entiende como un activo biológico y geológico esencial que sostiene la vida.

En ambos casos, el desafío central de la gestión radica en equilibrar el valor de uso —el significado espiritual y social para los actores locales— con el valor de

cambio derivado de su explotación comercial, evitando que la presión turística degrade la autenticidad o mercantilice los procesos vivos que dan origen al bien.

En la práctica operativa, el patrimonio debe gestionarse bajo principios de ética y mínima intervención, reconociéndolo como un recurso no renovable y altamente vulnerable a la presión antrópica y al cambio climático. En destinos megadiversos, la gestión debe garantizar la integridad biológica y la belleza escénica, entendiendo que el patrimonio natural bien conservado genera un retorno social y económico superior a cualquier actividad extractiva a largo plazo.

Por su parte, el patrimonio cultural exige una gobernanza sensible que incluya las voces de la comunidad local para evitar la gentrificación y la "escenificación de la cultura". En última instancia, el patrimonio trasciende como un factor de diferenciación competitiva solo si logra fortalecer la cohesión social y el orgullo de pertenencia, transformando el sitio en un escenario de reencuentro con la identidad humana y el respeto por el territorio.

Al respecto de los otros objetos de análisis; la puesta en valor es el proceso técnico de selección y adecuación física e intelectual que transforma un activo patrimonial en un producto turístico sin sacrificar su significado original. Para evitar la "comoditización" o la "autenticidad escenificada" descrita por MacCannell, es imperativo diseñar experiencias basadas en narrativas con propósito emocional que involucren a la comunidad local como intérprete principal.

Bajo los principios de mínima intervención y reversibilidad, la infraestructura añadida debe ser armónica con el paisaje, asegurando que la función turística sea el

vehículo para una "enseñanza moral" sobre la conservación y no un fin meramente comercial que eclipse el valor histórico o científico del bien.



## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

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

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

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

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

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

## DE LOS AUTORES

### DIEGO MAURICIO CALVOPÍÑA ANDRADE



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

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

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

### BACILIO SEGUNDO POMAINA PILAMUNGA



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

como referente en turismo sostenible y turismo comunitario.

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

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

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

### ROBERTO CARLOS VEGA BONILLA



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

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

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

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

### CARLOS FERNANDO INGA AGUAGALLO



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

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

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

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

### MARGOTH ISABEL CALI PEREIRA



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

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

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

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



Patrimonio  
Material



Patrimonio  
Inmaterial



Gestión  
Sostenible



Operación  
Turística

ISBN: 978-9942-7419-9-8



9 789942 741998